

De Kritieke Succesfactoren van CRM

Getoetst in de financiële sector

Nieuwegein, April 2006

Drs. Arjan Jonker
Prof. Dr. Ir. Fred J. Heemstra
Prof. Dr. Rob Kusters

Management Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Focus op CRM	5
1.2 De oorsprong van CRM	5
1.3 Het algemeen betwijfelde succes van CRM.....	6
1.4 De literatuur over CRM.....	6
1.5 Opbouw van dit onderzoeksrapport	7
2. Onderzoeksafbakening en aanpak	8
2.1 Probleemstelling en probleemhebbers	8
2.2 Doel: het gewenst resultaat	8
2.3 Onderzoeksvragen	8
2.4 Scope	9
3. Definities en begrippen	11
3.1 CRM	11
3.2 Succes.....	11
3.3 Critical Succes Factor (CSF).....	13
4. De kritieke succesfactoren van een CRM-implementatie	14
4.1 Het CSF-model van Holland & Light	14
4.2 Modificatie model Holland & Light door Da Silva & Rahimi	15
4.3 Het CSF-model van Da Silva & Rahimi getoetst aan de literatuur.....	16
4.3.1 Strategische factoren van CRM-implementaties.....	16
4.3.2 Tactische factoren van CRM-implementaties	20
4.4 Een theoretisch onderbouwd CSF-model voor CRM	22
5. Toetsing strategische factoren in de praktijk.....	23
5.1 Onderzoeksmodellen vanuit de literatuur	23
5.2 Geformuleerd onderzoeksmodel	23
5.3 Geformuleerde hypothesen	25
5.4 Onderzoeksmethode	26
5.5 Onderzoekspopulatie en meetmethode.....	26
6. Resultaten van het onderzoek.....	28
6.1 De uitvoering van de enquêtes	28
6.2 Hypothese-1: “Het succes van CRM”	29
6.3 Hypothese-2: “Samenhang succes CRM en kritiek ervaren van de factoren”	31
6.4 Hypothese-3 “Samenhang succes CRM en ingeregeld zijn factoren”	34
6.5 Hypothese-4 “Samenhang kritiek zijn en ingeregeld zijn factoren”	35
7. Slotconclusies en aanbevelingen	37
BIJLAGE 1. Geraadpleegde literatuur over CRM	39
BIJLAGE 2. Literatuur over CSF's voor ERP-implementaties	41
BIJLAGE 3. Definities van CRM	45
BIJLAGE 4. Onderzoeksmodellen voor het succes van CRM	46
BIJLAGE 5. Het enquêteformulier	50

Dit rapport bevat vertrouwelijke gegevens. Niets uit dit rapport mag zonder schriftelijke toestemming van de auteurs worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

Management Samenvatting

Customer Relationship Management (CRM) is een bedrijfsstrategie, met als componenten organisatie, software en mensen, voor het opbouwen, laten groeien en vasthouden van winstgevende klantrelaties met als doel het creëren van een houdbaar concurrentievoordeel.

De ICT-industrie heeft vanuit een doorontwikkeling van ERP-software speciale software voor de ondersteuning van CRM ontwikkeld. Het succes van CRM als strategie en als toepassing wordt nogal betwijfeld. Maar er is weinig onderzoek gedaan naar de samenhang tussen een CRM-implementatie en het succes van CRM.

Vanuit de ERP-literatuur is daarentegen veel literatuur beschikbaar over de kritieke succesfactoren van ERP-implementaties. Vanuit de ERP-literatuur en de schaarse beschikbare CRM-literatuur is een onderzoek opgezet naar de kritieke succesfactoren van CRM-implementaties. Kritieke succesfactoren zijn karakteristieken die een significante invloed op het succes van een CRM-implementatie hebben. Bij succes wordt als maatstaf gehanteerd dat CRM de gestelde bedrijfsdoelen (zoals bijvoorbeeld: verhogen omzet, verlagen kosten, vergroten klantenloyaliteit) moet helpen realiseren. Het onderzoek is afgebakend tot strategische CRM-implementaties bij financiële organisaties die gebruik maken van pakketsoftware.

Door Holland & Light is een Critical Success Factor (CSF)-model voor ERP ontwikkeld. Dit model bestaat uit twee groepen factoren: strategische en tactische factoren. De strategische factoren moeten voorafgaand aan een implementatie worden ingeregeld, de tactische tijdens het implementatieproject. Da Silva & Rahimi hebben het model getransformeerd naar het CRM-domein. In het onderzoek is dit model getoetst aan de CRM-literatuur en op een aantal punten bijgesteld. Dit heeft geresulteerd in een eigen CSF-framework voor CRM.

In het praktijkonderzoek zijn de strategische factoren van dit model getoetst. Hiertoe is een enquête ontwikkeld met kwalitatieve en kwantitatieve vragen over CRM-strategie, -doelen en de kritieke succesfactoren. De enquête is afgenomen bij een tiental financiële organisaties.

Het praktijkonderzoek toont aan dat de beschreven strategische factoren door respondenten als kritiek worden ervaren. Het verdient dan ook aanbeveling om voorafgaande aan CRM-implementaties de volgende factoren adequaat in te regelen:

<input type="radio"/> Het aanpassen van de bestaande legacy-systemen
<input type="radio"/> Het nauwkeurig definiëren van een CRM-strategie
<input type="radio"/> Het nauwkeurig definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van de CRM-strategie
<input type="radio"/> Ondersteuning van topmanagement
<input type="radio"/> Een goede projectdefinitie en planning van het CRM-implementatieproject
<input type="radio"/> Een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit

1. Inleiding

In de tekst wordt verwezen naar de literatuur waarop uitspraken en beweringen zijn gebaseerd. Deze verwijzing staat telkens tussen haakjes: (). De nummers geven aan uit welke publicatie deze uitspraak of bewering afkomstig is. In bijlage 1 vindt u een overzicht van alle geraadpleegde literatuur.

In hoofdstuk 1 wordt een inleidend kader voor Customer Relationship Management (CRM) gegeven. Behandeld worden onder andere het belang binnen organisaties van CRM, de oorsprong en de beschikbare literatuur over CRM.

1.1 Focus op CRM

De aandacht in de marketingwetenschap (10, 29) voor het vasthouden van bestaande klanten is groot sinds:

- Rosenberg & Cziel (1984) hebben aangetoond dat de kosten van het binnenhalen van een nieuwe klant 5 keer groter is dan het vasthouden van een bestaande klant.
- Reichheld (1990) heeft aangetoond dat bedrijven 100 % meer winst kunnen halen door 5 % meer klanten vast te houden.
- Is aangetoond dat ook klanten voordelen behalen bij een goede CRM-strategie (door bijvoorbeeld kortingen, service, aandacht, support).

Veel organisaties verschuiven daarom hun focus van het verwerven van nieuwe klanten naar het behouden van bestaande klanten en het vergroten van de winstgevendheid per klant. Om een hogere klantloyaliteit en een hogere winstgevendheid te bereiken wordt flink geïnvesteerd in CRM-strategieën en ondersteunende CRM-software. Veel organisaties verwachten een substantiële payback van CRM-implementaties in termen van toegenomen omzet, lagere kosten, loyalere klanten, realtime klantinformatie en tevreden CRM-gebruikers in hun eigen organisatie (24).

1.2 De oorsprong van CRM

De oorsprong van CRM (32) kent twee componenten: de marketing en de ICT. Vanuit de marketing-invalshoek wordt al geruime tijd aandacht besteed aan het managen van de klantrelaties. Nieuw in het CRM-concept is echter dat er specifieke software wordt gebruikt om het managen van deze klantrelaties te faciliteren. De rol van ICT om CRM als concept te ontwikkelen en toe te passen is van fundamenteel belang geworden.

Vanuit de ICT-invalshoek is CRM een doorontwikkeling van ERP. Met ERP kunnen organisaties hun operaties efficiënter maken en hun organisatie effectiever laten functioneren. Vanaf dat punt zou ook de klanttevredenheid toenemen. Om deze klanttevredenheid te verbeteren werd aparte software ontwikkeld voor het kunnen managen van klantrelaties: CRM-software. In de markt van pakketsoftware is CRM zowel te koop als losse zelfstandig functionerende software (bv Siebel, Clarify) en ook als onderdeel van ERP-pakketten (bv SAP, Oracle)

1.3 Het algemeen betwijfelde succes van CRM

Het succes van zowel CRM als strategie als de toepassing van CRM-software wordt nogal betwijfeld. Van alle CRM-projecten ligt het succespercentage tussen de 30 en 70 % (Kerstetter in Business Week). Een studie (13) naar CRM onder 1200 bedrijven toont aan dat circa 40 % van de CRM-initiatieven is mislukt. Onderzoeken van Gartner (14) in 2002 en 2003 meldt dat 70 % van alle CRM-projecten in de perceptie van de klant niet leidt tot een betere behandeling. En sommige onderzoeken geven aan dat een CRM-strategie soms niet voordelig is maar juist tot omzetsderving leidt ! (29).

Het falen van CRM als strategie wordt vanuit verschillende optieken verklaard (10):

- Het soort markt (B2B, B2C) waar het bedrijf in opereert (Dowling). Niet elke markt leent zich voor het toepassen van CRM-strategieën.
- Effect van klanten loyaliteit. De veronderstelde loyaliteit kan flink tegenvallen.
- Inpassen van CRM-software in strategie en organisatie. Implementatie van een CRM-strategie is een operatie die diep ingrijpt op organisatie, processen, bedrijfsbesturing en het ICT-landschap

Het falen van CRM-implementatieprojecten wordt verklaard vanuit verschillende oorzaken (13):

- Gebrek aan multidisciplinaire aanpak/planning
- Incoherente CRM-strategie
- Slecht proces management

Maar de relatie tussen de optieken en oorzaken worden niet verklaard. Een helder en samenhangend beeld over de faaloorzaken van CRM-strategieën en CRM-implementaties wordt vanuit de literatuur (nog) niet geboden.

1.4 De literatuur over CRM

Veel studies (1, 2, 5, 10, 12, 14, 15, 24, 26, 28, 29) over CRM hebben zich vanuit de marketing invalshoek geconcentreerd op de relatie tussen klanttevredenheid en bedrijfsperformance, tussen klanttrouw en winstgevendheid en op het effect van klantloyalty-programma's. Op deze wijze is veel inzicht ontstaan in de relatie tussen bedrijfsperformance en de implementatie van CRM-strategieën. Maar er is weinig onderzoek gedaan naar de karakteristieken van succesvolle CRM-implementaties gerelateerd aan deze strategieën (14).

Vanuit de ICT-invalshoek is weinig literatuur over CRM-implementaties beschikbaar. Gegeven de constatering dat CRM een doorontwikkeling is van ERP (32) en dat CRM-implementaties verwant zijn aan ERP-implementaties (25), is dit verrassend. Immers, op het gebied van ERP zijn tientallen publicaties voorhanden over met name de kritieke succesfactoren van ERP-implementaties (zie bijlage 2). Door Holland & Light (18) is een breed geaccepteerd Critical Success Factors framework voor ERP-implementaties ontwikkeld. Een soortgelijk model ontbreekt echter voor CRM-implementaties.

Samenvattend is het volgende te concluderen:

	Enterprise Resource Planning (ERP)	Customer Relationship Management (CRM)
Relatie tussen toepassing (ERP of CRM) en bedrijfsdoelstellingen	Nauwelijks literatuur beschikbaar	Veel literatuur beschikbaar vanuit de marketing invalshoek (1, 2, 5, 10, 12, 14, 15, 24, 26, 28, 29)
Kritieke Succes Factoren voor implementatie van ERP of CRM	Veel literatuur beschikbaar vanuit de ICT invalshoek (zie bijlage 3)	Beperkt literatuur beschikbaar (13, 16, 27, 32)

1.5 Opbouw van dit onderzoeksrapport

Het voor u liggende onderzoek geeft inzicht in de kritieke succesfactoren van CRM. Eerst wordt in hoofdstuk 2 de onderzoeksvraag gedefinieerd en ingeperkt.

In hoofdstuk 3 wordt een drietal voor dit onderzoek fundamentele begrippen (CRM, succes en kritieke succesfactor) nauwkeurig gedefinieerd.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 op basis van de (beperkt) beschikbare literatuur een Critical Succes Factor (CSF)-model ontwikkeld. Hierbij wordt intensief gebruik gemaakt van twee publicaties. De eerste betreft het werk van Holland & Light. Deze auteurs hebben een CSF-model voor ERP-implementaties gemaakt. De tweede publicatie is van Da Silva & Rahimi. Deze auteurs hebben het model van Holland & Light aangepast voor CRM. Dit model van Da Silva & Rahimi wordt getoetst aan de literatuur. Dit leidt vervolgens tot een aangepast CSF-model voor CRM.

In hoofdstuk 5 wordt de opzet van het praktijkonderzoek uitgelegd. Verklaard wordt welk onderzoeksmodel is ontwikkeld. Ook worden de hypothese toegelicht.

Hoofdstuk 6 bevat de resultaten van de toetsing van de hypotheses. Deze toetsing heeft plaatsgevonden bij een tiental bedrijven in de financiële sector.

Tenslotte worden in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen beschreven.

2. Onderzoeksafbakening en aanpak

Wetenschappelijk onderzoek vergt nauwkeurige beschrijvingen van probleemstelling, onderzoeksvragen en scope van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt het ontwerp van het onderzoek beschreven.

2.1 Probleemstelling en probleemhebbers

De probleemstelling is als volgt gedefinieerd: door organisaties wordt binnen het kader van een gekozen CRM-strategie veel geïnvesteerd in de implementatie van CRM. Het beoogde resultaat wordt vaak niet gehaald.

Om het beoogde resultaat van een CRM-implementatie te kunnen realiseren, moet voorafgaand aan een implementatieproject bekend zijn welke factoren in welke mate onder welke omstandigheden bepalend zijn voor het implementatiesucces.

De probleemhebbers zijn opdrachtgevers en programma/projectmanagers van CRM-implementatie projecten. Zij zijn verantwoordelijk voor een succesvolle implementatie en hebben daarom behoefte aan inzicht in de factoren en de wijze waarop gestuurd moet worden voor een uiteindelijk succes. Hierbij moet worden gezorgd dat de CRM-implementatie aansluit bij de gekozen CRM-strategie

2.2 Doel: het gewenst resultaat

De doelstelling van het onderzoek is het management van organisaties een beter inzicht te geven in:

- a) welke factoren
- b) in welke mate
- c) gegeven de gekozen CRM-strategie
- d) en gegeven de bedrijfsspecifieke context

bepalend zijn voor het implementatiesucces van een CRM-project.

Met dit inzicht zijn lijnmanagers en programma/projectmanagers in staat om voorafgaand aan een feitelijk implementatieproject die factoren in te regelen die een grote invloed hebben op het uiteindelijke succes van een CRM-implementatie. Daarmee wordt dus voor de projecten uitloop in kosten/tijd en het behalen van onvoldoende kwaliteit voorkomen. En, vooral, wordt gezorgd dat een CRM-implementatie aansluit op de CRM-strategie en kan bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen !

2.3 Onderzoeksvragen

Om het doel/gewenste resultaat te realiseren, moet een antwoord worden gevonden op een aantal belangrijke vragen:

- a) Wat is de scope van het onderzoek. Met ander woorden: wat is succes, wat is implementatie, welke factoren worden in beschouwing genomen, welke bedrijfsspecifieke situaties worden beoordeeld.

- b) In welke mate is het door Da Silva en Rahimi ontwikkelde CSF-framework voor CRM (gebaseerd op werk van Holland & Light voor ERP-implementaties) toepasbaar ?
- c) Wat zijn de relevante strategische succesbepalende factoren voor CRM-implementaties
- d) Wat is de invloed van deze factoren op het succes
- e) Door welke contextuele zaken worden deze factoren en de impact die ze hebben op het succes beïnvloed ?

2.4 Scope

Om het onderzoek binnen de gestelde doorlooptijd en te besteden uren uit te kunnen voeren is het noodzakelijk om te kiezen voor een duidelijke inkadering (scope) en heldere uitgangspunten. Op de volgende punten is een nadere inkadering aangebracht:

- Soort CRM-implementatie
- Soort Succes
- Soort Kritieke Succes Factoren
- Soort CRM-software
- Soort Organisatie

De inperkingen worden hieronder stuk voor stuk toegelicht en gemotiveerd.

Soort CRM-implementatie

Verhoef & Langerak (10) hebben beschreven dat CRM-implementaties verschillen in de mate van inpassing in strategie en organisatiestructuur. Hun onderzoek heeft geleid tot een classificatieschema van CRM-strategieën:

- Strategic operational excellence. De bedrijfsstrategie en organisatiestructuur worden afgestemd op lean-and-mean bedrijfsprocessen en lage prijzen en gemak voor de klant. De toepassing van CRM-software moet deze kostenfocus ondersteunen.
- Strategic customer intimate. De bedrijfsstrategie en organisatiestructuur worden afgestemd op het versterken van klantloyaliteit, het opbouwen van kennis over klanten en het bieden van services en maat toegesneden aanbiedingen voor klanten. De toepassing van CRM-software moet deze servicefocus ondersteunen.
- Tactical CRM. Hierbij wordt CRM-software ingezet om de efficiency van het bestaande verkoopproces te vergroten.

Omdat bij de meeste organisaties een CRM-implementatie impact zal hebben op strategie en organisatiestructuur is er gekozen om dit onderzoek te beperken tot strategische implementaties.

Soort succes

Succes kan op verschillende manieren worden beschouwd. Bijvoorbeeld vanuit de projectoptiek. Een project kan als succesvol worden beoordeeld als binnen de afgesproken tijd en budget de overeengekomen resultaten zijn opgeleverd.

Dit onderzoek beschrijft succes vanuit de invalshoek van de uiteindelijke strategische CRM-implementatie. Hierbij wordt succes gedefinieerd in termen van de gekozen CRM-strategie en

het halen van gedefinieerde bedrijfsdoelstellingen. In hoofdstuk 3 wordt een nadere invulling gegeven aan de term succes.

Soort kritieke succesfactoren

Vanuit de literatuur wordt in kaart gebracht welke factoren kritiek zijn voor de implementatiefase van specifieke CRM-functionaliteit. Als basis wordt het model van Holland & Light (18) gebruikt omdat dit model een algemeen geaccepteerd raamwerk biedt voor de kritieke succesfactoren van ERP-implementaties. Op basis van een literatuurstudie (hoofdstuk 3) zal dit model worden beoordeeld en eventueel aangepast voor het gebruik bij CRM-implementaties.

Het model van Holland & Light omvat strategische en tactische factoren. Strategische factoren zijn vooral van belang aan de start van een project. Daartegenover zijn tactische issues belangrijker naarmate de implementatie vordert. Omdat strategische factoren tot de verantwoordelijkheid van opdrachtgevers gerekend kunnen worden en de tactische vooral tot het domein van de projectmanagers, beperkt dit onderzoek zich tot de strategische factoren.

Soort CRM-software

Het onderzoek beperkt zich tot bedrijfssituaties waarbij vanuit strategisch perspectief een CRM-concept wordt geïmplementeerd met behulp van standaard softwarepakketten. Het zelf ontwikkelen van software leidt tot andere projectkarakteristieken dan de implementatie van pakketsoftware en is daarom buiten beschouwing gelaten.

Soort organisatie, niveau binnen een organisatie

Voor wat betreft het soort organisatie wordt het onderzoek ingeperkt tot Nederlandse bedrijven die actief zijn in de financiële dienstverlening (banken, verzekeraars). Deze inperking vindt plaats omdat vanuit de literatuur (10, 14) wordt aangegeven dat het succesvol gebruik van CRM gekoppeld is aan het type markt. Om als onderzoeksvariabele het type markt te elimineren is gekozen om het onderzoek te beperken tot één sector.

Verder geeft de literatuur aan dat Kritieke Succes Factoren op verschillende niveaus (marktsector, bedrijf, business unit, project, individu) kunnen worden beschouwd. Dit onderzoek beperkt zich tot Kritieke Succes Factoren op projectniveau.

De keuze voor de financiële dienstverlening is gedreven door het feit dat in deze sector in toenemende mate van CRM gebruik wordt gemaakt waardoor een potentieel onderzoeksterrein beschikbaar is.

3. Definities en begrippen

De begrippen CRM, succes en Kritieke Succes Factor vormen de basis van dit onderzoek. Deze begrippen kunnen op diverse manieren worden geïnterpreteerd. Daarom is het noodzakelijk om een deze begrippen helder te definiëren op basis van geaccepteerde literatuur. Dit hoofdstuk geeft de definities van deze begrippen.

3.1 CRM

De literatuur biedt een keur aan definities van CRM (1, 2, 7, 11, 13, 16, 26). Voor een gedetailleerd overzicht zie bijlage 3. In de meeste van deze definities wordt uitgesproken dat Customer Relationship Management een bedrijfsstrategie is, gericht is op een lange termijn voordeel en dat de focus ligt op klantrelaties. Afhankelijk van het onderwerp van de studie wordt vervolgens het accent gelegd op de doelstellingen, de contactkanalen met klanten, het segmenteren van klanten of de waarde en tevredenheid van klanten.

Gebaseerd op de gemeenschappelijke kenmerken van de definities over CRM uit de literatuur en de focus op CRM-implementaties wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd:

Customer Relationship Management (CRM) is een bedrijfsstrategie, met als componenten organisatie, software en mensen, voor het opbouwen, laten groeien en vasthouden van winstgevende klantrelaties met als doel het creëren van een houdbaar concurrentievoordeel.

3.2 Succes

Het succes van ICT-implementaties wordt in de literatuur vanuit verschillende invalshoeken bekeken en gedefinieerd.

Succes kan volgens Hirschheim (21) worden gedefinieerd in termen van:

- Correspondence succes = mate waarin er overeenkomst is tussen het IT-systeem en de geplande objecten
- Process succes = mate waarin het IT-project binnen tijd en geld is opgeleverd.
- Interactie succes = mate waarin de gebruikersattitude ten opzichte van het IT-systeem positief is
- Expectation succes = mate waarin het IT-systeem voldoet aan de gebruikersverwachtingen

Shang & Sheddon stellen dat het succes van ERP-implementaties gekoppeld moet worden aan strategische doelen en niet aan specifieke verwachtingen van gebruikers. In het kader van hun onderzoek naar ERP hebben Shang & Sheddon daarom de volgende ERP-voordelen klassen gedefinieerd:

- Operational: gerelateerd aan kosten, productiviteit en services
- Managerial: gerelateerd aan planning, verbeterde besluitvorming en overall performance
- Strategic: gerelateerd aan groei, innovatie, productontwikkeling

- IT-infrastructure: gerelateerd aan IT-kosten, IT-performance
- Organizational: gerelateerd aan lerend vermogen, cultuur, organisatiewijzigingen

Wixom & Watson (30) definiëren de volgende vormen van succes:

- Organizational implementation success
 - Mate van acceptatie door gebruikers en managers
 - Mate van integratie van bedrijfsprocessen
- Project implementation success
 - Mate waarin een project de gevraagde functionaliteit binnen tijd en budget heeft opgeleverd
- Technical implementation success
 - De hoeveelheid systeemtechnische merites na afloop van de implementatie

Door Shenhar, Renier & Widemann is een framework voor succes van ICT-projecten ontwikkeld (33). Zij stellen dat er veel aandacht is voor tools, technieken, methoden faseringen maar weinig aandacht voor de inhoud van succes. Volgens hun literatuuronderzoek worden de factoren op tijd, binnen budget en conform de gespecificeerde eisen genoemd als de kenmerken van een succesvol project. Zij vinden dat er in de literatuur weinig aandacht is voor de inhoud van succes. En ook niet voor meetbare succes criteria die gekoppeld zijn aan het type project. Shenhar, Renier & Widemann hebben daarom een framework ontwikkeld voor het bepalen van projectsucces (33). Hierbij wordt projectsucces gezien als een strategisch managementconcept waarbij de projectinspanningen moeten worden afgestemd op de strategische lange-termijn doelen van een organisatie. Het framework bestaat uit enerzijds succes criteria gebaseerd op een tijdshorizon en anderzijds uit projecttype gebaseerd op het niveau van technologische onzekerheid. Combinatie van deze factoren leidt tot het soort succes dat een project moet leveren.

Succes karakteristieken van verschillende projecttypen

Projecttype ↓ Succescriteria	Bestaande technologie (proven)	Grotendeels bestaande technologie (upgrade)	Geavanceerde technologie (wordt voor het eerst gebruikt)	Nieuwe technologie (wordt binnen project ontwikkeld)
Interne projectdoelen (efficiency tijdens het project)	Kritiek	Belangrijk	Overschrijding acceptabel	Overschrijding zeer waarschijnlijk
KT-voordelen (voldoen aan de gestelde specs)	Standaard product	Functionaliteit met toegevoegde waarde	Sterk verbeterde bedrijfscompetenties	
Businessvoordelen	Aanzienlijke verhoging winst	Verhoging ROI	Grote winst, verhoging marktaandeel	Grote voordelen op termijn. Marktleider
Toekomstige mogelijkheden	Geen	Versterken bedrijfscompetenties	Nieuwe producten of markten	Technologisch leiderschap

Omdat de scope van dit onderzoek is afgebakend tot de strategische kritieke succes factoren van een CRM-implementatie is gekozen om succes te relateren aan de CRM-strategie. Dit sluit aan bij de benaderingen van Wixom & Watson, Shang Sheddon en Shenhar, Renier & Widemann. Succes is dan de mate waarin de CRM-implementatie de gekozen CRM-strategie ondersteunt, realisatie van de gekozen CRM-doelstellingen haalbaar maakt en daarmee (op termijn) de beoogde businessvoordelen levert.

3.3 Critical Succes Factor (CSF)

Het concept van de Critical Succes Factor is in 1961 door Robert Daniel geïntroduceerd. Dit is door Rockart in 1979 aangescherpt tot een concept voor meting en sturing van de performance van organisaties.

Rockart & De Long (1988) definiëren een critical succes factor als datgene waarin een organisatie moet excelleren teneinde haar continuïteit te waarborgen. Rockart en de De Long onderscheiden daarbij de volgende niveaus:

- CSF's die gelden voor toetreding tot een markt
- CSF's die gelden voor een bedrijfstak
- CSF's die gelden voor een individueel bedrijf binnen een bedrijfstak
- CSF's die gelden voor een afdeling of BU binnen een bedrijf
- CSF's die gelden voor individuen binnen een bedrijf (kunnen ook projecten zijn !)

Rockart & De Long leggen een relatie tussen enerzijds doelstellingen en anderzijds een systematiek van CSF's om het realiseren van deze doelstellingen te kunnen meten. Oftewel doelen en CSF's zijn aan elkaar gerelateerd.

In de literatuur over ERP-implementaties wordt veelvuldig gebruik gemaakt van het concept van CSF's (zie bijlage 2). Specifieke literatuur over de CSF's voor een CRM-implementatie project is zeer schaars.

Dit onderzoek hanteert (in navolging van 16 en 32) de volgende definitie en niveau van Critical Succes Factor: het limitatieve aantal karakteristieken, condities of variabelen die een significante invloed op het succes van een CRM-project zullen hebben.

Hierbij geldt enerzijds dat de factoren gekoppeld zijn aan het begrip succes en anderzijds dat deze factoren vooraf (dat wil zeggen voor aanvang van het implementatieproject) in voldoende mate adequaat geregeld kunnen worden.

4. De kritieke succesfactoren van een CRM-implementatie

In dit hoofdstuk wordt allereerst het CSF-model van Holland & Light voor ERP toegelicht. Vervolgens wordt uitgelegd welke modificaties Da Silva & Rahimi hebben uitgevoerd om dit model voor CRM toepasbaar te maken. Op basis van literatuur wordt dit model van Da Silva & Rahimi voor elke factor getoetst. Dit leidt uiteindelijk tot een aangepast CSF-model voor CRM-implementaties.

4.1 Het CSF-model van Holland & Light

In de CRM-literatuur is relatief weinig informatie beschikbaar over Kritieke Succes Factoren van CRM. Op de basis van beschikbare literatuur over CRM en ERP is het desondanks mogelijk om een CSF-model voor de implementatiefase te maken.

Een veel gebruikte indeling van CSF's voor ERP-implementaties is het model van Holland & Light (18): **A Critical Succes Factors Framework**

(31) Het werk van Holland & Light is gebaseerd op het fundamentele onderzoek van Slevin & Pinto (1987). Slevin & Pinto hebben beargumenteerd dat projectmanagers zowel strategische als tactische projectmanagement vaardigheden moeten hebben om een implementatie project succesvol te managen. Slevin & Pinto hebben een methode ontworpen voor projectmanagers: een project implementatie profiel. Dit profiel bestaat uit tien kritieke factoren die zijn verdeeld in factoren die belangrijk zijn in de planningsfase van een project (strategisch) en de implementatiefase (tactisch). Strategische factoren, volgens Holland & Light, specificeren factoren die vooral van belang zijn aan de start van een project. Daartegenover zijn tactische issues belangrijker naarmate de implementatie vordert.

De strategische en tactische factoren moeten niet worden beschouwd als onafhankelijke factoren. De strategische factoren hebben een grote impact op de tactische factoren. Empirisch is aangetoond dat projecten die een hoge kwaliteitsniveau halen, bij het invullen van zowel de strategische als tactische factoren succesvol zijn.

Factoren voor een succesvolle ERP-implementatie (Holland & Light)	
Strategische factoren	Tactische factoren
○ Legacy systemen (bestaande situatie in termen van processen en IT)	○ Klantbetrokkenheid
○ Business visie (duidelijkheid businessmodel)	○ Medewerkers
○ ERP-strategie (visie op eindsituatie en uitrol-aanpak)	○ Business Process Change & software configuratie (process / software afstemming)
○ Top management support (draagvlak)	○ Klant-acceptatie
○ Projectplanning en definitie (formele projectbesturing)	○ Monitoring en feedback
	○ Communicatie
	○ Trouble shooting

4.2 Modificatie model Holland & Light door Da Silva & Rahimi

Da Silva & Rahimi (32) hebben aangetoond dat ERP- en CRM-implementatieprocessen gelijk zijn. Om dit te bewijzen hebben ze twee belangrijke hypothesen getoetst:

1. Kan het ERP CSF-model van Holland & Light worden toegepast voor CRM ?
2. Welke modificaties moeten eventueel worden aangebracht ?

1. Kan het ERP CSF-model van Holland & Light worden toegepast voor CRM ?

Da Silva & Rahimi volgen de definitie van EnterpriseResourcePlanning (ERP)-systemen volgens Black (1999). Die definitie is: een integratietool met als doel het integreren van alle bedrijfsapplicaties (productie, HR, finance, verkoop, voorraadbeheer) in een centrale database met gemakkelijke toegang voor alle betrokken bedrijfsfuncties.

Da Silva & Rahimi betogen vervolgens dat de definities van ERP en CRM belangrijke verschillen en overeenkomsten tonen. De meest duidelijke overeenkomst is dat de implementatie van beide concepten vanuit een strategisch oogpunt wordt uitgevoerd en meer omvat dan simpelweg het invoeren van een softwarepakket. Het belangrijkste verschil is de bedrijfsmatige focus van beide concepten. Waar ERP zich concentreert op de interne processen en het plannen en besturen van capaciteitsbronnen is de focus van CRM gericht op klantprocessen en het plannen en besturen van klantrelaties. Daarom, stellen Da Silva & Rahimi, is het CSF-model van Holland & Light voor ERP-implementaties in principe toepasbaar voor CRM-implementaties.

2. Welke modificaties moeten eventueel worden aangebracht ?

De conclusie van Da Silva & Rahimi (32) is dat het model van Holland & Light in principe toepasbaar is maar op een aantal punten moet worden gemodificeerd:

- Business visie en ERP-strategie moeten worden vervangen door CRM-filosofie.
- Legacy moet worden geschrapt.
- Bij de tactische factoren moet als factor technical tasks worden toegevoegd.
- Bij de tactische factoren moet als factor connectivity (interfaces met andere systemen) worden toegevoegd.

Dit resulteert in het volgende model:

Factoren voor een succesvolle CRM-implementatie (Da Silva & Rahimi)	
Strategische factoren	Tactische factoren
○ CRM Filosofie	○ Klantbetrokkenheid
○ CRM-strategie (visie op eindsituatie en uitrol-aanpak)	○ Medewerkers
○ Top management support (draagvlak)	○ Business Process Change & software configuratie (process/software afstemming)
○ Projectplanning en definitie (formele projectbesturing)	○ Klant-acceptatie
	○ Monitoring en feedback
	○ Communicatie
	○ Trouble shooting
	○ Technical tasks
	○ Connectivity

4.3 Het CSF-model van Da Silva & Rahimi getoetst aan de literatuur

De eerste conclusie van Da Silva & Rahimi (dat het model van Holland & Light ook toepasbaar is voor CRM) wordt in dit onderzoek integraal overgenomen. Da Silva & Rahimi motiveren deze conclusie op basis van de overeenkomsten in implementatieaanpak van ERP- en CRM-software. De literatuur biedt voldoende ondersteuning om deze conclusie te rechtvaardigen.

Bij de tweede conclusie (dat het model op een aantal punten moet worden aangepast) wordt een aantal kanttekeningen geplaatst. Deze kanttekeningen worden uitgewerkt door de factoren van het model van Holland & Light en de aangebrachte wijzigingen door Da Silva & Rahimi één voor één te bespreken en te beoordelen op basis van de beschikbare CRM-literatuur.

4.3.1 Strategische factoren van CRM-implementaties

Legacy (Legacy in termen van organisatie, processen en ICT).

Naast aanpassing van de organisatiestructuur en het ICT-landschap geldt voor CRM ook nadrukkelijk dat de aanpassing van bestaande personeels-incentivestructuur en klantbeloningssystemen als CSF moeten worden beschouwd. (11,12). De bestaande structuren en ICT-systemen moeten nadrukkelijk in een veranderproces worden meegenomen om een CRM-implementatie aan te laten sluiten op de gekozen CRM-strategie.

Een veel voorkomende valkuil is (9) CRM-software implementeren zonder eerst een klantgerichte organisatie neer te zetten. Geadviseerd wordt om de tijd te nemen voor het herontwerpen van processen en systemen (taakbeschrijvingen, performancemetingen, klantbeloningssystemen). Circa 90 % van de falende CRM-implementaties is stuk gelopen op het onvoldoende aanpassen van legacy structuren.

Daarom wordt, in afwijking van (32) en in navolging van (18) de factor “Legacy” als Kritieke Succes Factor voor CRM-implementaties gehandhaafd.

Business visie, CRM Filosofie, CRM Doelstellingen

Veel accent wordt gelegd (13) op het bepalen van de CRM-doelstellingen en niet zozeer op de business visie. Ten opzichte van ERP-implementaties is dit een in het oog springende factor. Een bevinding die hier bij aansluit is het feit dat er veel literatuur beschikbaar is over de doelstellingen van CRM tegenover zeer weinig literatuur over de doelstellingen van ERP.

Da Silva & Rahimi (32) hebben deze factor vervangen door CRM Filosofie. In de literatuur wordt dit niet ondersteund. Nergens wordt beschreven dat CRM Filosofie een belangrijke factor is. Wel beschrijven veel auteurs het belang van het scherp definiëren van doelstellingen voor CRM (1,2,5,7,11, 16, 24). In (24) wordt zelfs beargumenteerd dat bedrijven die de slag naar heldere CRM-doelstellingen niet (kunnen) maken duidelijk minder succesvol zijn met CRM dan bedrijven die deze slag wel maken. Succesvolle bedrijven zijn in staat lange-termijn doelen te stellen, te vertalen naar meetbare grootheden en de grootheden te prioriteren om quick-wins te halen. In (16) wordt de factor CRM-doelstellingen verder uitgewerkt naar gepercipieerde operationele en strategische doelen.

Op basis van deze literatuur is het volgende overzicht gemaakt:

Doelstelling	Hoe te bereiken	Literatuur bron
Verhogen omzetgroei	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cross-selling ○ Beschikbaarheid juiste gegevens van klanten ○ Effectievere marketing campagnes ○ Vergroten marktaandeel 	(1,2, 11, 14)
Verhogen klant tevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Loyalty programma's ○ Personalisatie webselling 	(1,7, 11, 16)
Verlagen verkoop en distributie-kosten	<ul style="list-style-type: none"> ○ Doelgericht adverteren ○ Inzet van ICT ○ Managen klantrelaties ipv producten 	(1,7, 11, 24)
Verlagen klant support kosten	<ul style="list-style-type: none"> ○ Informatie elektronisch beschikbaar maken ○ Automatiseren callcenter 	(1,7, 24)
Vasthouden klanten	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consistente communicatie langs alle kanalen ○ Zelfde gegevens van klanten beschikbaar in alle processen ○ Inzicht in kosten van het vasthouden van een klant ○ Inzicht in winstgevendheid per klant ○ Personalisatie 	(2,5, 11,16)
Verbeteren winst-gevendheid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sturen op Netto resultaat/totale omvang assets (ROA) (van de 2 voorgaande jaren omdat CRM een LT-investering is) ○ Toename nieuwe klanten ○ Toename reselling/upselling ○ Verminderen churn 	(5, 11, 14, 24)
Effectievere marketing	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gedetailleerde info van klanten ○ Betere segmentatie 	(5)
Verbeteren klant support	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eén centraal punt met alle klant- en transactiedata (waaronder SLA's met klanten) ○ Mogelijkheid om op afstand orders af te sluiten ○ Mogelijkheid om kosten van service te registreren 	(5)

Samenvattend kan het volgende structuurschema met hoofddoelstellingen en subdoelstellingen voor CRM worden gemaakt:

Soort doelstelling	Hoofd-doelstelling	Subdoelstelling	Key Performance Indicatoren
Financieel	Verbeteren winstgevendheid	Verhogen opbrengsten	Effectiviteit marketing campagnes in % response
			% klanten waarbij cross-selling an de orde is
			Marktaandeel
		Verlagen kosten	Distributiekosten per order
			Verkoopkosten per order
			Kosten klantsupport per klant
Relationeel	Verbeteren klantrelaties	Verhogen klanttevredenheid	% klanten dat deelneemt aan en loyalty-programma
			% klanten met een klantrelatie > X jaar
		Verbeteren klanten support	% orders via webselling
			Gemiddeld aantal klachten per klant
		Verbeteren marketing	% orders van nieuwe klanten
			Aantal segmenten

Conclusie: In dit onderzoek wordt de factor business visie (in navolging van 32) niet gehanteerd. De vervanging door CRM Filosofie (zoals in 32) wordt niet gevolgd. Gezien het belang van de CRM-doelstellingen die door diverse auteurs wordt onderstreept, wordt de factor “CRM-doelstellingen” aan het model toegevoegd.

Strategie (Gekozen strategie voor toepassing van CRM)

CRM is een strategisch initiatief (13). Een CRM-implementatie moet daarom in lijn zijn met de gekozen strategie. Zonder een heldere keuze voor een CRM-strategie is de kans op het mislukken van een CRM-implementatie groot. De strategie maakt keuzes op het gebied van CRM-doelen, CRM-focus, de rol van ICT en de te gebruiken CRM-tools (2, 10, 11, 15). Daar wordt door (12) aan toegevoegd dat de ICT-architectuur voor CRM expliciet moet worden geaccordeerd.

CRM-implementaties verschillen in de mate van inpassing in strategie en organisatiestructuur (10). Dit is tot uitdrukking gebracht in een classificatieschema van CRM-strategieën:

- Strategische CRM-implementaties: de bedrijfsstrategie bepaalt de beoogde uitkomsten van een CRM-implementatie en daarmee welke type CRM-software nodig is:
 - Operational excellence CRM => leand-and-mean processen, values voor klanten: lage prijzen en gemak
 - Customer Intimate CRM: => klantloyaliteit , opbouwen kennis van klanten, values voor klanten: op maat toegesneden aanbiedingen
- Tactische CRM-implementaties: efficiënt verkopen van producten en services

Gebaseerd op dit model, een aantal casestudies (o.a. een verzekeraar en een bank) en literatuur hebben de auteurs een schema gemaakt waarmee de belangrijkste karakteristieken van strategische CRM-implementaties worden beschreven.

<i>Karakteristiek</i>	Strategical Operational Excellence	Strategical Customer Intimate
<i>Waarde voor klant</i>	Kosten	Service
<i>Strategische oriëntatie</i>	Proces	Klant
<i>Organisatie structuur</i>	Proces teams	Klantteams
<i>Organisatiecultuur</i>	Markt georiënteerd	Klant georiënteerd
<i>Top-mngt commitment</i>	Hoog	Hoog
<i>CRM-focus</i>	Herhalende transacties	Relaties
<i>CRM-doelen</i>	Kosten, gemak voor klant	Relaties
<i>Klantsegmentatie</i>	Profit-based	Need-based
<i>CRM-metingen</i>	Klant waardeperceptie Klant winstgevendheid	Klant lifetime waarde Klant loyaliteit
<i>Rol van ICT</i>	Faciliterend	Faciliterend
<i>Horizon CRM</i>	Middellang	Lang

Vanuit de literatuur worden randvoorwaarden aangereikt voor het succesvol toepassen van een strategische CRM-implementatie: (29)

- Interne marketing en medewerkers ontwikkeling
- Winstgevende target segmenten
- Een servicegerichte bedrijfsstrategie
- Voldoende mate van betrokkenheid in de organisatie
- Mogelijkheid om relatie-performance te meten

Door veel publicaties wordt dus het belang van een heldere CRM-strategie onderstreept. Noch Holland & Light noch Da Silva & Rahimi noemen ERP- respectievelijk CRM-strategie als strategische factor. Gelet op genoemde argumenten wordt in afwijking van (18) en (32) “CRM-strategie” toch als strategische factor aan het model toegevoegd.

Top management support

Dit wordt als CSF genoemd in (10, 12, 13, 16). Net als bij een ERP-implementatie is een CRM-implementatie een operatie die diep ingrijpt op organisatiestructuren, processen en werkwijzen. Voor een succesvolle implementatie is daarom de steun en commitment van het topmanagement noodzakelijk. Expliciet wordt in (12) nog genoemd dat dit onder andere tot uiting komt in een investeringsbeslissing om CRM te implementeren waarbij pas op langere termijn resultaten worden opgeleverd.

De factor “top management” wordt daarom gehandhaafd in het model.

Projectplanning en definitie

In (12) wordt dit gezien als een CSF in termen van inrichten van stuurgroep, het definiëren van SMART projectdoelen, het benoemen van proceseigenaren, het definiëren van rapportages en KPI's. In een breed opgezet onderzoek (13) wordt als succesfactor genoemd een bottom-up aanpak in plaats van top-down. In (15) wordt goed projectmanagement als factor genoemd.

Gezien de overeenkomsten in implementatie-aanpak van ERP en CRM (32) wordt de factor “projectplanning en definitie” gehandhaafd in het model.

Segmentatie en kwaliteit gegevens

Afwijkend van ERP-implementaties is een kritieke succesfactor het creëren van een customer-knowledge infrastructuur. Dit is het vermogen van een organisatie om gegevens te verzamelen, registreren, analyseren en beschikbaar te stellen aan de eigen organisatie (16).

Het betreft gegevens over klanten, concurrenten, markten. De kwaliteit van gegevens over een klanten is een succesfactor voor CRM (13, 24, 27). Succesvolle bedrijven hebben een klantsegmentatie ontwikkeld voorafgaand aan een CRM-implementatie.

De samenhang met strategie en doelstellingen wordt ook sterk benadrukt in de literatuur (9, 10, 24). In deze publicaties wordt het implementeren van CRM zonder eerst een klantstrategie te definiëren als veelvoorkomende valkuil aangewezen. In een dergelijke strategie (9) moeten keuzes worden gemaakt over onder andere de segmenten waarin klanten worden ingedeeld en de doelstellingen die met CRM moeten worden behaald.

Daarom wordt de factor “segmentatie en kwaliteit gegevens” aan het model toegevoegd als strategische factor.

4.3.2 Tactische factoren van CRM-implementaties

Klant/opdrachtgever-betrokkenheid

Deze factor wordt in de CRM-literatuur niet expliciet genoemd. In de beschikbare ERP-literatuur wordt deze factor vaak genoemd. Daarom maakt de factor deel uit van het model van Holland & Light. Omdat in (32) is aangetoond dat ERP- en CRM-implementaties vergelijkbaar zijn wordt in navolging van (18) en (32) deze factor gehandhaafd.

Medewerkers

Dit wordt gezien als CSF in (2) in termen van mindset en gedrag, in (11, 14) in termen van training en support en in (12, 15) in termen van het betrekken van end-users bij het valideren van de uitkomsten van onderzoeks/ontwerpfasen. In (13) wordt ook het beloningssysteem voor medewerkers genoemd en het geven van bevoegdheden en speelruimte aan medewerkers om klanten goed te bedienen. Specifiek voor CRM geldt het risico dat de gebruikers weinig onderling contact hebben (27).

Met ondersteuning vanuit de CRM-literatuur en in navolging van (18) en (32) wordt deze factor gehandhaafd.

Business Process Change & software configuratie (proces/software afstemming)

Dit wordt als CSF genoemd in (11, 13, 14, 24). Als de organisatiestructuur CRM niet ondersteunt leidt dat tot implementatieproblemen. De structuur moet georganiseerd worden langs de klanten-as in plaats van langs de producten-as. Vaak treedt een change-paradox op: de organisatie (en processen) wijzigen is tijdrovend maar de CRM-implementatie moet snel starten.

Van belang is het creëren van customer-focused bedrijfsprocessen. Succesvolle bedrijven hebben geïdentificeerd waar relatief kleine aanpassingen grote impact hebben. Succesvolle

bedrijven hebben aandacht voor effecten in het hele distributiekanaal (dealers, agenten etc). Een specifiek risico voor CRM is het feit dat een CRM-proces afgestemd moet zijn op de markteisen. Wijzigende marktomstandigheden kunnen daarom effect hebben op het succes van een CRM-implementatie (27).

Met ondersteuning vanuit de CRM-literatuur en in navolging van (18) en (32) wordt deze factor gehandhaafd.

Klant/opdrachtgever-acceptatie

Deze factor wordt in de CRM-literatuur niet expliciet genoemd. De factor maakt deel uit van het model van Holland & Light. Omdat in (32) is aangetoond dat ERP- en CRM-implementaties vergelijkbaar zijn wordt in navolging van (18) en (32) deze factor gehandhaafd.

Monitoring en feedback

Wordt sporadisch genoemd in de literatuur, bijvoorbeeld in (11) in termen van meetinstrumenten. Omdat de factor deel uitmaakt van het model van Holland & Light en in (32) is aangetoond dat ERP- en CRM-implementaties vergelijkbaar zijn wordt in navolging van (18) en (32) deze factor gehandhaafd.

Communicatie

In de literatuur over CRM-implementaties (12, 13) wordt deze factor uitgewerkt naar het managen van verwachtingen. Eén van de meest voorkomende faaloorzaken is het niet kunnen tackelen van inertie: de weigering bij medewerkers om nieuwe systemen & processen te gebruiken. Omdat CRM berust op transparantie (bijvoorbeeld: omzet per medewerker, aantal klantcontacten per medewerker), is het voorkomen van de angst bij medewerkers dat ze overbodig worden een belangrijke succesfactor.

Met ondersteuning vanuit de CRM-literatuur en in navolging van (18) en (32) wordt deze factor gehandhaafd.

Trouble shooting

Deze factor wordt in de CRM-literatuur niet expliciet genoemd. De factor maakt deel uit van het model van Holland & Light. Omdat in (32) is aangetoond dat ERP- en CRM-implementaties vergelijkbaar zijn wordt in navolging van (18) en (32) deze factor gehandhaafd.

Technical readiness

Deze factor komt niet voor in het model van Holland & Light. Da Silva & Rahimi noemen deze factor “technical tasks”. De CRM-literatuur geeft ondersteuning om de factor “technical tasks” aan te scherpen.

Literatuur over CRM-implementaties laat zien dat het technische aspect bij CRM-implementaties een belangrijke factor is. Het gaat dan om het ontwikkelen van een ICT-infrastructuur bestaande uit technisch robuuste hardware en software (13, 14, 15, 24) , het selecteren van ervaren en competente implementatiepartners (15), het uitvoeren van een goed selectieproces van tools (13) en het bieden van ondersteuning voor mobiele oplossingen (27). Succesvolle bedrijven hebben multidisciplinaire teams de businessseisen laten opstellen en laten vertalen naar technische specificaties. In (16) wordt geheel van technische vaardigheden technical readiness genoemd: mate waarin een organisatie kennis en ervaring heeft met

complex ICT-gebruik en managementvaardigheden heeft om dure en complexe innovaties te doen slagen.

In afwijking van (18) (daar ontbreekt deze factor geheel) en in afwijking van (32) (daar wordt de factor ruimer geïnterpreteerd) wordt de factor “technical readiness” toegevoegd aan het model.

Connectivity

Deze factor komt niet voor in het model van Holland & Light. Da Silva & Rahimi hebben deze factor toegevoegd met als verklaring dat het koppelen (connectiviteit) van CRM-systemen aan ERP-systemen en/of legacy systemen een succesfactor is. De bestudeerde CRM-literatuur geeft geen enkele ondersteuning om deze factor als succesfactor te zien. Omdat én het model van Holland & Light deze factor niet kent en de CRM-literatuur deze factor niet ondersteunt, wordt de factor niet opgenomen in het model.

4.4 Een theoretisch onderbouwd CSF-model voor CRM

Samengevat ziet het CSF-framework voor CRM-implementaties er dan als volgt uit:

A Critical Success Factors Framework for CRM implementations	
Strategische factoren (vooraf inregelen)	Tactische factoren (op sturen tijdens een project)
Legacy systemen (bestaande situatie in termen van organisatie, processen en IT)	Klant/opdrachtgever-betrokkenheid
CRM-strategie	Medewerkers
CRM-doelstellingen	Business Process Change & software configuratie (process/software afstemming)
Top management support	Klant/opdrachtgever-acceptatie
Projectplanning en definitie	Monitoring en feedback
Segmentatie en kwaliteit gegevens	Communicatie
	Trouble shooting
	Technical readiness

Dit model vormt de basis voor het formuleren van de hypothesen. Om de omvang van het onderzoek in te perken wordt alleen onderzoek verricht naar de strategische factoren van dit model.

5. Toetsing strategische factoren in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt allereerst het onderzoeksmodel uitgelegd waarmee getoetst wordt of de gevonden strategische succesfactoren voor CRM inderdaad kritiek zijn. Vervolgens worden de onderzoekshypotheses toegelicht en wordt de gekozen onderzoeksmethode verantwoord.

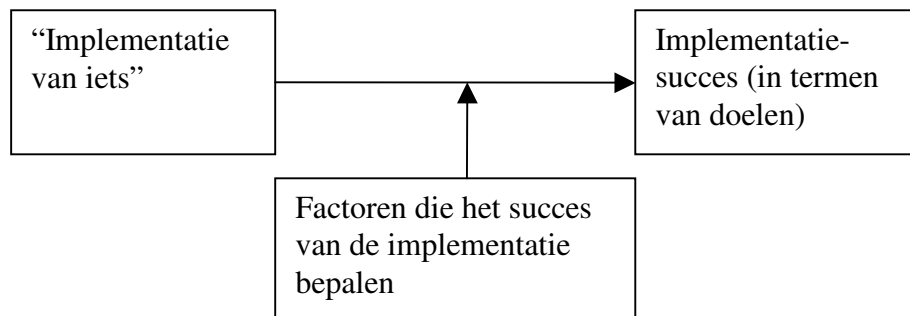
5.1 Onderzoeksmodellen vanuit de literatuur

De CRM-literatuur reikt verschillende modellen (zie bijlage 4) aan om het succes van CRM-implementaties te beoordelen. Deze modellen hebben verschillende verklarende factoren voor het CRM-succes maar een gemeenschappelijke structuur.

De verschillende verklarende factoren zijn:

- Het vermogen om klantrelaties te ontwikkelen in lijn met de gekozen concurrentiestrategie (2)
- De gemaakte keuzes in organisatie en technologie (10)
- Factoren die de mate van adoptie van een nieuwe technologie door een organisatie bepalen (16)
- De fit tussen gekozen softwarepakket en processen, informatiekwaliteit en systeemkwaliteit (24)

De gemeenschappelijke structuur van al deze modellen is als volgt weer te geven:

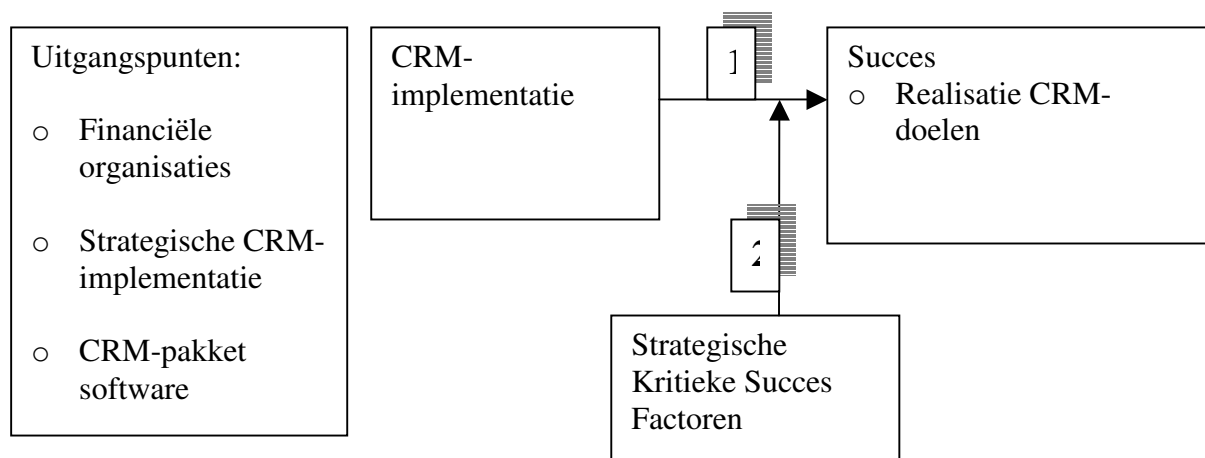


In deze modellen is de algemene lijn dat de “implementatie van iets” leidt tot een bepaald implementatiesucces in termen van doelstellingen (bijvoorbeeld omzet of klanttevredenheid). Hierbij wordt de relatie tussen het succes van de implementatie en de implementatie verklaard vanuit factoren die het succes bepalen.

5.2 Geformuleerd onderzoeksmodel

In hoofdstuk 4 is beschreven hoe, op basis van de literatuur, een eigen CSF-model is ontwikkeld. Dit CSF-model doet uitspraken over de strategische factoren die het succes van

een CRM-implementatie bepalen. Inpassing van het CSF-model in de hierboven beschreven onderzoeksstructuur leidt tot het volgende onderzoeksmodel:



Op basis van hoofdstuk 3 en 4 worden de gehanteerde begrippen in het model als volgt gedefinieerd:

Een CRM-implementatie geeft vorm aan CRM als een bedrijfsstrategie. Deze strategie omvat de componenten organisatie, mensen en middelen met als doel het opbouwen, laten groeien en vasthouden van winstgevende klantrelaties om uiteindelijk een houdbaar concurrentievoordeel te creëren.

Succes is gedefinieerd als de mate waarin de implementatie van CRM (organisatie, mensen en middelen) de gekozen CRM-strategie ondersteunt, realisatie van de gekozen CRM-doelstellingen haalbaar maakt en daarmee (op termijn) de beoogde businessvoordelen levert. Een CRM-implementatie is dus succesvol als positief kan worden bevestigd dat de gekozen strategie wordt ondersteund en gekozen CRM-doelen gehaald zijn.

Een Critical Succes Factor (CSF) wordt in het kader van dit onderzoek gedefinieerd als een karakteristiek, conditie of variabele die een significante invloed heeft op het succes van een CRM-implementatie. Hierbij geldt dat deze factoren vooraf (dat wil zeggen voor aanvang van het implementatieproject) in voldoende mate adequaat geregeld moet worden.

Er zijn keuzes gemaakt om de onderzoekspopulatie in te perken:

- Financiële organisaties. Deze inperking is gekozen omdat de literatuur aangeeft dat de CSF's per bedrijfstak kunnen verschillen. Om deze mogelijke variantie uit te sluiten is gekozen voor één branche. Hierbij is gekozen voor de financiële sector.
- Strategische CRM-implementatie. Deze inperking is gekozen op basis van de indeling van Langerak & Verhoef (zie paragraaf 4.3.1). Langerak & Verhoef onderscheiden tactische en strategische implementaties. Beide typen implementaties hebben verschillende karakteristieken en daarom vermoedelijk ook verschillende CSF's. Om deze mogelijke variantie uit te sluiten is gekozen om het onderzoek in te perken tot strategische implementaties.

- Strategische factoren. Het geformuleerde model omvat strategische en tactische factoren. Om de omvang van het onderzoek te focussen is er voor gekozen om alleen de strategische factoren te betrekken in het onderzoek.
- CRM pakket-software. Vrijwel alle literatuur over CRM gaat uit van IT-ondersteuning op basis van standaard softwarepakketten. Vermoed wordt, op basis van de constatering dat alle literatuur over CRM uitgaat van pakketsoftware, dat er nauwelijks sprake is van maatwerk CRM-software. Aangenomen wordt dat eventuele CRM-implementaties waarbij zelf software wordt ontwikkeld andere CSF's hebben dan CRM-implementaties waarbij pakketten worden gebruikt. Daarom is gekozen om de onderzoekspopulatie te beperken tot alleen die implementaties waarbij pakketsoftware wordt gebruikt.

In het onderzoeksmodel is een tweetal relaties verondersteld. In het schema hierboven zijn deze relaties gelabeld met een 1 en een 2.

Relatie-1: Implementatie en succes

De eerste relatie uit het onderzoeksmodel betreft een oorzaak-gevolg relatie tussen de CRM-implementatie en het succes van CRM. Hierbij wordt succes gedefinieerd in termen van uitvoeren van de gekozen strategie en het behalen van de gedefinieerde CRM-doelstellingen.

Relatie-2: Succes en de strategische factoren

De tweede relatie betreft de invloed van de Critical Succes Factors op (de mate van) het succes van de CRM-implementatie. Onderzocht wordt in welke mate de afzonderlijke Kritieke Succesfactoren hebben bijgedragen aan de mate van het succes van de CRM-implementatie.

5.3 Geformuleerde hypotheses

Relatie-1: Implementatie en succes

Voordat onderzocht kan worden welke factoren welke mate van invloed hebben op het succes moet eerst worden vastgesteld dat er sprake is van succes.

Verondersteld wordt dat een CRM-implementatie leidt tot het vervullen van de strategie en het realiseren van de gekozen doelstellingen. Een CRM-implementatie is dus succesvol als positief kan worden bevestigd dat de gekozen strategie wordt ondersteund en gekozen CRM-doelen gehaald zijn. Daarom is de ervaren mate van succes onderwerp van het onderzoek. Deze mate van succes wordt uitgedrukt in de mate waarin strategie en doelstellingen zijn behaald. Om de beschreven relatie te toetsen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese-1: Een CRM-implementatie leidt tot het realiseren van de gekozen strategie en de geformuleerde doelstellingen en is daarmee succesvol.

Relatie-2: Succes en de strategische factoren

De invloed van de factoren op het behaalde succes zijn onderwerp van onderzoek in de tweede relatie. Om de beschreven relatie te toetsen zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese-2: Hoe succesvoller een CRM-implementatie wordt ervaren, des te meer worden de strategische factoren als kritiek ervaren.

Hypothese-3: Hoe succesvoller een CRM-implementatie wordt ervaren, des te beter zijn de kritieke succesfactoren ingeregeld geweest.

Hypothese-4: Hoe meer een factor als kritiek wordt ervaren, des te beter is deze ingeregeld geweest bij aanvang van de CRM-implementatie.

5.4 Onderzoeksmethode

Voor de toetsing van de hypothesen bestaan verschillende onderzoeksmethoden. Verschuren en Doorewaard ("Het ontwerpen van een onderzoek", 1998 Lemma) beschrijven vier mogelijkheden: bureaustudie, survey, experiment en casesstudies. Het verschil tussen deze mogelijkheden is volgens hen gelegen in de keuzes voor een breed of diep onderzoek, een kwalitatief of kwantitatief geïntendeerd onderzoek en een empirisch of bureauonderzoek.

Voor het uitvoeren van het onderzoek naar de CSF's van CRM-implementaties zijn de volgende keuzes gemaakt:

- Diep onderzoek: om de veelheid aan hypothesen en de samenhang met context te kunnen meten is gekozen voor een beperkt aantal diepgaande metingen.
- Kwalitatief onderzoek: de te meten variabelen (de CSF's) zijn allemaal kwalitatief geformuleerde variabelen.
- Empirisch onderzoek: de literatuur op het gebied van CRM biedt nauwelijks case-beschrijvingen die gebruikt kunnen worden om de hypothesen te toetsen. Daarom zal het onderzoek in het veld worden uitgevoerd.

De combinatie van deze keuzes heeft geleid tot de casestudie als onderzoeksmethode. Hiermee is ook gewaarborgd dat de praktijkgegevens geselecteerd worden uit de onderzoekspopulatie die is gedefinieerd: Strategische CRM-implementaties in de financiële sector waarbij gebruik is gemaakt van pakketsoftware.

5.5 Onderzoekspopulatie en meetmethode

De onderzoekspopulatie bestaat uit CRM-implementaties in de financiële sector waarbij gebruik is gemaakt van pakketsoftware. Omwille van tijd en geld is het onderzoeksterrein beperkt tot Nederland. De onderzoekspopulatie in Nederland is relatief beperkt, hooguit 50 tot 100 bedrijven.

Om een hoge respons te krijgen binnen deze beperkte onderzoekspopulatie is gekozen voor rechtstreekse interviews. Hierbij is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst (zie bijlage 5). Deze lijst is eerst inhoudelijk en qua vraagstelling getoetst bij een organisatie buiten de doelgroep. Op basis van deze toetsing is de definitieve vragenlijst bepaald. In de

vragenlijst is gebruik gemaakt van een kwalitatieve beoordeling gevolgd door een kwantitatieve waardering van het oordeel. Het kwantitatieve oordeel is gebaseerd op een schaal van 1 (weinig) tot en met 4 (veel). Met deze schaal wordt voorkomen dat geïnterviewden een “neutrale” waardering geven.

Om de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan het afnemen van de enquêtes in te perken is een beperkt aantal interviews afgenomen. Elk interview heeft hierbij uitspraken opgeleverd over precies één CRM-implementatie van een bedrijf cq Business Unit. De interviews zijn afgenomen bij CRM-verantwoordelijke managers.

6. Resultaten van het onderzoek

De resultaten van het onderzoek zijn gegroepeerd rondom de onderzochte relaties en de daarvoor geformuleerde hypothesen. In de beschrijving wordt eerste de hypothese herhaald. Daarna worden de resultaten van het onderzoek (facts) gepresenteerd. Deze resultaten worden besproken. Tenslotte worden conclusies over de geformuleerde hypothese getrokken.

6.1 De uitvoering van de enquêtes

Inleiding

De enquêtes zijn afgenomen bij respondenten die voldeden aan de eisen van de onderzoekspopulatie. De controle of respondenten behoren tot de onderzoekspopulatie heeft bestaan uit de beantwoording op de algemene enquêtevragen (zie bijlage 5). Als het bedrijf waarbij respondent werkzaam was opereerde in de financiële sector en er een CRM-implementatie heeft plaatsgevonden en de respondent een relatie heeft of heeft gehad met deze implementatie en als er gebruik is gemaakt van pakket-software dan zijn de resultaten toegelaten tot het onderzoek.

Door deze controle is een aantal enquêtes buiten het verdere onderzoek gelaten omdat er geen sprake was van pakketsoftware of omdat de CRM-implementatie nog niet was afgerond. Enquêtes zijn afgenomen bij (in willekeurige volgorde): Rabobank, Unive, Robeco, ABN Amro, ING Postbank, Achmea, AGIS, Interpolis, Bouwfonds en Nationale Nederlanden.

Afnemen van enquêtes

Bij het afnemen van de enquêtes bleek wel een toelichting op de kwantitatieve schaalindeling noodzakelijk. Deze toelichting is als volgt verstrekt:

Onderwerp	Vraag	Waardering en toelichting
CRM-strategie	Bijdrage CRM aan realisatie strategie	1 = Geen bijdrage 2 = Onvoldoende bijdrage 3 = Voldoende bijdrage 4 = Grote bijdrage
CRM-doelstellingen	Bijdrage CRM aan realisatie doelstellingen	1 = Geen bijdrage 2 = Onvoldoende bijdrage 3 = Voldoende bijdrage 4 = Grote bijdrage
Kritieke Succes Factor	Mate waarin factor kritiek is geweest	1 = Niet kritiek 2 = Beperkt kritiek 3 = Behoorlijk kritiek 4 = Zeer kritiek
Kritieke Succes Factor	Mate waarin factor ingeregeld is geweest	1 = Niet ingeregeld 2 = Beperkte mate ingeregeld 3 = Voldoende mate ingeregeld 4 = Zeer sterke mate ingeregeld

De verzamelde data

Om de betrouwbaarheid van de respondenten te garanderen is in dit verslag de koppeling tussen bedrijf en de enquête-uitkomsten weggelaten.

6.2 Hypothese-1: “Het succes van CRM”

Hypothese-1: Een CRM-implementatie leidt tot het realiseren van de gekozen strategie en de geformuleerde doelstellingen en is daarmee succesvol.

Kwantitatieve resultaten uit de enquêtes

Case-nummer	Score realisatie van de beoogde CRM-strategie	Gemiddelde score realisatie van de beoogde CRM-doelen
Case-1	3	2
Case-2	2	2,5
Case-3	3	3
Case-4	4	3
Case-5	1	2
Case-6	4	2,3
Case-7	3,5	3
Case-8	2,5	2,7
Case-9	3	3
Case-10	3,5	3,3
Gemiddeld	3,0	2,7

In de bespreking van deze resultaten moet de gegeven toelichting op het hanteren van de schaalverdeling (1 = Geen bijdrage, 2 = Onvoldoende bijdrage, 3 = Voldoende bijdrage, 4 = Grote bijdrage) worden betrokken.

Uit de scores op de individuele cases blijkt dat in case-2 en case-5 de CRM-implementatie niet succesvol is geweest. Dit is tijdens het afnemen van de enquêtes ook door de respondenten bevestigd. Opvallend is wel dat deze “mislukte” implementaties toch een aantal doelstellingen heeft gerealiseerd.

In de cases 1, 4 en 6 valt op dat het realiseren van een strategie positiever wordt beoordeeld dan het realiseren van de bijbehorende doelstellingen. Dit is door respondenten verklaard uit het feit dat sommige doelstellingen nog niet geheel gerealiseerd zijn.

Cijfermatig kijkend vanuit de bijdrage aan de strategie is in acht van de tien onderzochte cases sprake van een succesvolle implementatie (want groter of gelijk aan 2,5). Kijkend naar de bijdrage aan de doelstellingen dan is in zeven cases sprake van een voldoende en dus succesvolle bijdrage (want groter of gelijk aan 2,5)

De overall kwantitatieve beoordeling van het succes van een CRM-implementatie geeft een matige score: gemiddeld 3,0 als het vervullen van de strategie als graadmeter wordt genomen en gemiddeld 2,7 als naar de realisatie van de doelstellingen wordt gekeken.

Kwalitatieve resultaten uit de enquêtes

De strategie.

Het merendeel van de bedrijven gaat voor de servicestrategie. Zoals één van de respondenten zei *“we hanteren een strategie om verschillende labels in de markt te zetten die ook elkaar kunnen beconcurreren. Dit verhoogt de effectiviteit maar is minder efficiënt.”*

In één situatie is een combinatie van efficiency en service nagestreefd.

Een andere situatie gaf een opmerkelijke strategie te zien: *“De strategie was om het callcenterproces om te vormen van een servicegericht kanaal naar een verkoopgericht kanaal”*.

De doelstellingen.

Vertaling van de strategie naar doelstellingen laat twee dingen zien. Ten eerste een veelheid aan doelstellingen die worden nagestreefd. Of zoals een respondent verklaarde: *“we hebben primair een servicefocus maar daarnaast is het ook de bedoeling om efficiënter en effectiever te gaan werken”*. Er is geen duidelijk patroon gevonden dat aangeeft welke combinaties vaak voorkomen. Een tweede opmerking betreft het feit dat vrijwel elke CRM-implementatie ook een kosten(reductie)doelstelling heeft. Geprobeerd wordt om deze reductie langs twee lijnen te bereiken: *“zoveel mogelijk worden mutaties via het Web ondersteund om op die wijze handmatige mutaties door de verkoopafdelingen te omzeilen”* en *“Het aantal niet-nodige klantcontacten is afgenomen door een betere afhandeling van de klachten en vragen”*. Het daadwerkelijk realiseren van deze kostendoelstelling blijkt in de praktijk erg tegen te vallen. Bij één respondent bleek dat een heldere keuze is gemaakt om eerst de servicefocus te verbeteren en pas daarna het proces efficiënter in te richten.

Bespreking resultaten

In meerderheid kiezen bedrijven in de financiële sector de servicefocus als strategie voor hun CRM-concept. In de uitwerking van de doelstellingen wordt een brede range aan doelen nagestreefd om deze servicefocus vorm te geven. Het meest gerealiseerd zijn de doelen omzetvergroting en marketingverbetering. Het realiseren van kostenreducties blijkt tegen te vallen.

De algemene vraag *“heeft de CRM-implementatie bijgedragen aan het realiseren van de CRM-strategie”* wordt iets positiever beantwoord (gemiddeld 3,0) dan de scores op de afzonderlijke doelstellingen (gemiddeld 2,7).

Conclusies

Een overall conclusie die getrokken kan worden uit de beantwoording is dat CRM geen denderend succes is. Dat blijkt met name wanneer ingezoomd wordt op de bijdrage aan specifieke doelstellingen. De overall waardering nivelleert overigens: succesvolle implementaties brengen minder dan verwacht, mislukte implementaties brengen toch een resultaat.

De hypothese dat een CRM-implementatie leidt tot het realiseren van de gekozen strategie en de geformuleerde doelstellingen en daarmee succesvol is kan niet direct worden ontkracht maar ook niet stevig worden onderbouwd.

In het vervolg van dit onderzoek wordt succes van CRM gemeten aan de hand van de scores op de doelstellingen. Hiervoor is gekozen omdat deze score opgebouwd is uit meerdere scores en daarmee breder gefundeerd is.

6.3 Hypothese-2: “Samenhang succes CRM en kritiek ervaren van de factoren”

Hypothese-2: Hoe succesvoller een CRM-implementatie wordt ervaren, des te meer worden de strategische factoren als kritiek ervaren.

Kwantitatieve resultaten uit de enquêtes

Case-nummer	Gemiddelde score succes (in termen van realisatie van de beoogde CRM-doelen)	Gemiddelde score kritiek ervaren strategische factoren
Case-1	2	3,7
Case-2	2,5	3,7
Case-3	3	2,8
Case-4	3	3,5
Case-5	2	3,7
Case-6	2,3	3,5
Case-7	3	3,8
Case-8	2,7	3,2
Case-9	3	3,5
Case-10	3,3	3,8

De samenhang tussen het succes (uitgedrukt in het realiseren van de doelstellingen) en het als kritiek ervaren van de strategische factoren, wordt uitgedrukt in de correlatie tussen beide. De correlatiecoëfficiënt bedraagt – 0,42.

Kritieke Succes Factor	Gemiddelde score kritiek ervaren per factor
Het aanpassen van de bestaande legacy-systemen	3,6
Een nauwkeurig gedefinieerde CRM-strategie	3,6
Het helder en nauwkeurig definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van de CRM-strategie	3,7
Ondersteuning van topmanagement	3,8
Een goede projectdefinitie en planning van het CRM-implementatieproject	3,2
Een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit	3,2

Bespreking resultaten

Er is een behoorlijke correlatie (0.4) te leggen tussen enerzijds het succes en anderzijds het als kritiek ervaren van de factoren. Alleen deze correlatie blijkt negatief te zijn ! Dat betekent dus: naar mate een CRM-implementatie als succesvoller wordt beschouwd, dan neemt de mate waarin de factoren als kritiek wordt ervaren af. Blijkbaar worden, bij toetsing achteraf, factoren minder kritiek ervaren naarmate een implementatie meer succesvol is geweest.

Opvallend is dat ook (of juist ?) in de situaties waarin sprake is van een mislukte implementatie de factoren onverminderd hoog worden gescoord.

Opvallend zijn de hoge scores op het kritiek ervaren van de benoemde factoren. Kijkend naar de scores en de gegeven toelichting worden alle factoren tussen behoorlijk en zeer kritiek gepositioneerd. De (relatief) lage score van case-3 kan worden verklaard uit het feit dat de factor segmentatie en kwaliteit klantgegevens in een apart op de CRM-implementatie volgend project is ondergebracht.

Bespreking van de factoren afzonderlijk:

- De factor legacy is een kritieke factor. In één case moest tijdens de implementatie de bestaande organisatie- en beloningsstructuren moesten worden aangepast. Dat betekende een forse projectaanpassing.
- Een goede strategie blijkt bittere noodzaak. Zoals één respondent het formuleerde: *“Een CRM-strategie is geformuleerd in een document genaamd X; daarin hebben we een toekomstbeeld geschetst hoe we de klant wil benaderen en hoe de klant-processen hergestructureerd moeten worden, ondersteund door het systeem”*.
- De vertaling van strategie naar doelstellingen is al even belangrijk. Het volgende citaat onderstreept dit: *“als je niet weet wat je wilt bereiken dan kom je nergens”*. Waarbij een andere respondent aantekent: *“In het begin waren de doelen alleen bekend op hoog niveau en te weinig op de vloer”*.
- De factor ondersteuning van het topmanagement blijkt een topfactor te zijn. Bij één case is deze factor benoemd als de belangrijkste: *“Heel belangrijk geweest, push-strategie van topmanagement was erg nodig”*. Een andere respondent schetst het gevolgd proces om dit commitment te bereiken: *“Er was commitment en budget via de Raad van Bestuur; de opdracht was de projecten te starten om doelstellingen te halen; per project is een business case gemaakt”*.
- Goed projectmanagement blijkt ook een sterke succesfactor. Wel plaatsen twee respondenten kanttekeningen: *“CRM is (meer dan ERP) ook attitude en communicatie. Dat laat zich minder goed vangen in formele plannings”* en *“er was teveel accent op projectmanagement en te weinig op verandermanagement”*.
- Tenslotte is de factor klantsegmentatie en de kwaliteit van klantgegevens ook een succesfactor. Een respondent vertelt: *de kwaliteit van gegevens is de belangrijkste factor. Onze implementatie ging uit van een grote klantendatabase met veel interfaces naar achterliggende systemen. Als de gegevens niet kloppen verdwijnt het vertrouwen in de implementatie. Het heeft veel inspanning gekost om de klantgegevens op orde te krijgen.*

Dit hadden we gigantisch onderschat met een veelheid aan reparatie-acties tot gevolg: poetsen, poetsen, poetsen. Net zolang totdat de gegevens op orde waren”.

Conclusie

Er blijkt een matige en negatieve correlatie te bestaan tussen het succes van CRM en de mate waarin de gedefinieerde factoren als kritiek worden ervaren. Naarmate een implementatie succesvoller is, worden (achteraf) de factoren als minder kritiek ervaren.

Belangrijker is de conclusie dat alle genoemde factoren in alle cases als kritiek worden ervaren. In zowel cases waar sprake is van een mislukte als gelukte implementatie geldt dit. Dit kan verklaard worden uit het feit dat achteraf gerealiseerd is (in beide situaties: gelukt en mislukt) dat deze factoren kritiek zijn.

De conclusie is gerechtvaardigd dat de beschreven zes factoren in sterke mate het succes van een CRM-implementatie bepalen. Het ontwikkelde model CSF-model is daarmee niet ontkracht.

De vraag rijst wel of de benoemde factoren “alleen maar” kritiek zijn (en dus een significante invloed op het succes hebben) of een randvoorwaarde zijn (en dus een voor succes noodzakelijk in te vullen factor vormen).

6.4 Hypothese-3 “Samenhang succes CRM en ingeregeld zijn factoren”

Hypothese-3: Hoe succesvoller een CRM-implementatie wordt ervaren, des te beter zijn de kritieke succesfactoren ingeregeld geweest.

Resultaten uit de enquêtes

Case-nummer	Gemiddelde score succes (realisatie van de beoogde CRM-doelen)	Gemiddelde score ingeregeld zijn factoren
Case-1	2	3,3
Case-2	2,5	2,3
Case-3	3	3,7
Case-4	3	2,8
Case-5	2	2,6
Case-6	2,3	3,0
Case-7	3	2,2
Case-8	2,7	2,8
Case-9	3	3
Case-10	3,3	2,5

De samenhang tussen het succes (uitgedrukt in het realiseren van de doelstellingen) en het ingeregeld zijn van de strategische factoren, wordt uitgedrukt in de correlatie tussen beide. De correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,01.

Kritieke Succes Factor	Gemiddelde mate waarin deze factor vooraf was ingeregeld
Het aanpassen van de bestaande legacy-systemen	2,6
Een nauwkeurig gedefinieerde CRM-strategie	2,6
Het helder en nauwkeurig definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van de CRM-strategie	2,8
Ondersteuning van topmanagement	3,4
Een goede projectdefinitie en planning van het CRM-implementatieproject	2,6
Een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit	2,8

Bespreking resultaten

Bij het scoren zijn soms opvallend lage waarderingen gegeven: enen en tweeën. De twee mislukte implementaties zijn gestrand op twee (doelstellingen en strategie) respectievelijk één factor (legacy-systemen). Dit onderstreept de eerdere constatering dat alle factoren als kritiek worden ervaren. Blijkbaar is het niet adequaat inregelen van slechts één of twee factoren voldoende om een implementatie compleet te laten mislukken.

Er blijkt geen cijfermatige correlatie aantoonbaar te zijn tussen het succes van een CRM-implementatie en de mate waarin de factoren vooraf zijn ingeregeld.

Tijdens de enquêtes is vaak de opmerking gemaakt dat de factor “*on-the-project*” is ingeregeld. Dat verklaart een relatief lage score van een aantal cases op de vraag of de factor vooraf adequaat was ingeregeld. Diverse citaten kunnen dit gegeven ondersteunen: “*deze factor is cruciaal maar is bij aanvang van ons project niet goed ingeregeld geweest*” en “*tijdens de eerste fase van ons project hebben we dit moeten inregelen*” en tenslotte “*we hebben later alsnog de organisatie- en beloningsstructuren aan moeten passen*”.

Kijkend naar de gemiddelde scores op de factoren afzonderlijk dan is er één factor die er opvallend tussenuit springt. De ondersteuning van het topmanagement is goed geregeld geweest. Alle overige factoren blijken gemiddeld in dezelfde mate te zijn ingeregeld.

Conclusie

Er blijkt geen correlatie te bestaan tussen de mate waarin de factoren vooraf zijn ingeregeld en de uiteindelijke waardering voor de bijdrage aan de gestelde doelen.

Er blijkt wel een sterke negatieve correlatie te bestaan tussen het überhaupt succesvol beëindigen van een CRM-implementatie en het vooraf ingeregeld hebben van de kritieke factoren. Het onvoldoende inregelen van één of twee factoren kunnen een implementatie doen mislukken.

6.5 Hypothese-4 “Samenhang kritiek zijn en ingeregeld zijn factoren”

Hypothese-4: Hoe meer een factor als kritiek wordt ervaren, des te beter is deze ingeregeld geweest bij aanvang van de CRM-implementatie.

Resultaten uit de enquêtes

Kritieke Succes Factor	Gemiddelde score kritiek ervaren factor	Gemiddelde mate waarin deze factor vooraf was ingeregeld
Het aanpassen van de bestaande legacy-systemen	3,6	2,6
Een nauwkeurig gedefinieerde CRM-strategie	3,6	2,6
Het helder en nauwkeurig definiëren van de bedrijfsdoelstellingen van de CRM-strategie	3,7	2,8
Ondersteuning van topmanagement	3,8	3,4
Een goede projectdefinitie en planning van het CRM-implementatieproject	3,2	2,6
Een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit	3,2	2,8

De samenhang tussen het als kritiek ervaren van de strategische factoren en het inregelen van deze factoren, wordt uitgedrukt in de correlatie tussen beide.

De correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,50.

Bespreking van de resultaten

Er blijkt een redelijk sterke en positieve samenhang tussen het als kritiek ervaren van een factor en het vooraf ingeregeld hebben van een factor. Duidelijk is dat te zien bij de factor “commitment van het topmanagement”. Deze, welhaast randvoorwaardelijke, factor is in vrijwel alle cases van tevoren goed ingeregeld geweest.

Conclusies

Het als kritiek ervaren van een factor leidt er in de praktijk toe dat deze factor ook adequaat wordt ingeregeld.

7. Slotconclusies en aanbevelingen

Literatuur

Vanuit de ICT-invalshoek is weinig literatuur over CRM-implementaties beschikbaar. Gegeven de constatering dat CRM een doorontwikkeling is van ERP en dat CRM-implementaties verwant zijn aan ERP-implementaties, is dit verrassend. Immers, op het gebied van ERP zijn tientallen publicaties voorhanden over met name de kritieke succesfactoren van ERP-implementaties. Door Holland & Light is een breed geaccepteerd Critical Succes Factors framework voor ERP-implementaties ontwikkeld. Door Da Silva & Rahimi is dit gemodificeerd voor CRM.

CSF-model voor CRM

Op basis van literatuur is het volgende CSF-framework voor CRM-implementaties geconstrueerd:

A Critical Succes Factors Framework for CRM implementations	
Strategische factoren (vooraf inregelen)	Tactische factoren (op sturen tijdens een project)
Legacy systemen (bestaande situatie in termen van organisatie, processen en IT)	Klant/opdrachtgever-betrokkenheid
CRM-strategie	Medewerkers
CRM-doelstellingen	Business Process Change & software configuratie (process/software afstemming)
Top management support	Klant/opdrachtgever-acceptatie
Projectplanning en definitie	Monitoring en feedback
Segmentatie en kwaliteit gegevens	Communicatie

Conclusies uit toetsing CSF-model in de praktijk

Toetsing van de strategische factoren van dit model in 10 praktijkcases in de financiële sector heeft geresulteerd in de volgende conclusies:

CRM-Succes

Uit de beantwoording van de enquêtes blijkt dat CRM geen denderend succes is. Dit sluit aan bij de constatering in het eerste hoofdstuk over het algemeen betwijfeld succes van CRM. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst: succesvolle implementaties brengen minder dan verwacht maar mislukte implementaties brengen toch resultaten.

Kritieke succesfactoren

Alle genoemde factoren worden in alle cases als kritiek ervaren. Ook in cases waar sprake is van een mislukte implementatie. Daarbij blijkt wel een sterke negatieve correlatie te bestaan tussen het überhaupt succesvol beëindigen van een CRM-implementatie en het vooraf ingeregeld hebben van de kritieke factoren: het onvoldoende inregelen van één of twee factoren kunnen een implementatie doen mislukken.

Er blijkt geen samenhang te bestaan tussen de mate waarin de factoren vooraf zijn ingeregeld en de uiteindelijke waardering voor de bijdrage aan de gestelde doelen. Wel is het zo dat het

als kritiek ervaren van een factor er ook toe leidt dat deze factor ook adequaat wordt ingeregeld.

Het CSF-model

De conclusie is gerechtvaardigd dat de beschreven zes factoren in sterke mate het succes van een CRM-implementatie bepalen. Het ontwikkelde model CSF-model is daarmee, voor wat betreft de strategische aspecten, niet ontkracht.

Gezien de hoge scores op het aspect “kritiek ervaren van de factoren” is het vermoeden gerezen dat benoemde factoren niet “alleen maar” kritiek zijn. Kritiek zijn betekent dat deze factoren een significante invloed op het succes hebben. Vermoed wordt dat de factoren een randvoorwaarde zijn. En daarmee een voor succes noodzakelijk in te vullen factor vormen !

Aanbevelingen

Aanbevolen wordt om het CSF-model voor CRM-implementaties toe te passen. Om de kans op succes van een CRM-implementatie te vergroten moeten de zes genoemde strategische factoren voorafgaand aan een implementatietraject worden ingeregeld.

Om het model verder af te ronden verdient het aanbeveling om aanvullend onderzoek te doen naar de tactische factoren.

Zowel uit het onderzoek van Da Silva & Rahimi als uit dit onderzoek blijkt dat resultaten van onderzoek op ERP-gebied, met enige aanpassingen, toepasbaar zijn op CRM. Het verdient daarom aanbeveling om een onderzoek te starten om in de breedte te bepalen op welke terreinen ERP en CRM onderling resultaten kunnen uitwisselen

Ten slotte: het onderzoek doet geen uitspraken over de relatie tussen de factoren afzonderlijk en het implementatiesucces. Verder onderzoek is nodig om te bepalen over een rangorde aangebracht kan worden en wat de afzonderlijke invloed van elke factor is.

BIJLAGE 1. Geraadpleegde literatuur over CRM

1. Gray & Byun: Customer Relationship Management, Maart 2001
2. Superiority in CRM: consequenties voor concurrentievoordeel en performance., Auteurs
3. David Firth: The organizing vision for CRM
4. Carl-Erik Wikstrom: Organizational Change and CRM Success, University Tampere, Finland
5. Scullin, Allora, Lloyd, Fjermestad: e-CRM: Benefits, Considerations, Pitfalls and Trends
6. Boon, Corbitt, Parker: Conceptualising the requirements of CRM from an organisational perspective: a review of the literature, Deakin University
7. Vince Kellen: CRM Measurement Frameworks, DePaul University Chicago, March 2002
8. Gray, Byun: CRM, Claremont Graduate School, Maart 2001
9. Rigby, Reichheld, Scheffer: Avoid the four perils of CRM, Harvard Business Review, 2002
10. Verhoef, Langerak: Strategically embedding CRM in Organizations, Erasmus University Rotterdam, September 2002
11. Tompson: Successful CRM: turning Customer Loyalty into Profitability, CRMGuru, 2004
12. Bolton, Steffens: Analytical CRM Strategic Framework, e-Loyalty research, 2004
13. Reinartz, Chugh: Learning from Experience: Making CRM a Success at last, International Journal of Call Centre Management, April 2002
14. Reinartz, Krafft, Hoyer: The CRM Proces: It's measurement and impact on performance, Journal of Marketing Research, Augustus 2004
15. Bygstad: The implementation puzzle of CRM Systems in knowledge based organizations, Norwegian School for Information Systems, 2004
16. Croteau: The CSF's of CRM technological initiatives, Canadian Journal of Administrative Sciences, Maart 2003
17. Stam, Tossaint: Critical Succes Factors en Key Performance Indicators, Kluwer, reeks Controlling in praktijk, 1996
18. Holland, Light: A Critical Succes Factors Model for ERP implementation, IEEE Software, may/june 1999

19. Hong, Kim: The Critical Success Factors Model for ERP implementation: an organizational fit perspective, *Information Management*, 2002
20. Rajagopal : An innovation-diffusion view of implementation of ERP Systems and development of a research model , *Information & Management*, 2002
21. Mashari, Al-Mudimigh, Zairi: ERP, a taxonomy of critical factors, *European Journal of Operational Research*, 2003
22. Fui-Hoon Nah, Lee-Shang Lau: Critical Factors for successful implementation of Enterprise Systems, *Business Process Mngt Journal*, 2001
23. Somers, Nelson: A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle, *Information & Management*, 2004
24. Roh, Ahn, Han: The priority factor model for CRM success, *Expert Systems with Applications*, 2005
25. Yu: Successful CRM, *MIT Sloan mngt review*, Cambridge, Vol 42, No 4, pp 18-19. Summer 2001
26. Fjermestad, Romano: e-CRM: an integrative implementation framework, *Business Process Management Journal*, Forthcoming 2003
27. Corner, Hinton: CRM Systems: implementation Risks, *Qualitative Market Research* 2002, Vol 5, No 4, pp 239 – 251
28. Abbott, Stone, Buttle: CRM in practice, *Journal of database marketing* (Vol 9, No 1, pp 22- 34) September 2001
29. Colgate, Danaher: Implementing CRM, *Journal of the academy of Marketing Science*, 2000, Vol 28, No 3, pp 375 – 387
30. De Koning: ERP-Implementaties, Managementprobleem of softwareprobleem ? Bestuurlijke informatieverzorging, oktober 2004
31. Allen, Kern, Havenband: ERP CSF's: an exploration of the contextual factors in public sector institutions. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2002
32. Da silva, Rahimi: Issues in implementing CRM: a case study. *Issues in Informing Sciences and Information Technology*, 2004

BIJLAGE 2. Literatuur over CSF's voor ERP-implementaties

Abdinour-Helm, S., Lengnick-Hall, M.L., and Lengnick-Hall, C.A.,
Pre-implementation attitudes and organisational readiness for implementing an enterprise resource planning system,
European Journal of Operational Research, vol. 146, pp. 258-273, 2003.

Akkennans, H van Helden, K.
Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors.
European journal of Information Systems (2002) 11. 35-46

Aladwani, A.M.,
Change management strategies for successful ERP implementation,
Business Process Management Journal, vol. 7, nr. 3, pp. 266-275, 2001.

Allen, D., Kern, T., and Havenhand, M.,
ERP critical success factors: an implementation of the contextual factors in public sector institutions,
Proceedings of the 35th HICSS, 2002.

Al-Mashari, M. and Al-Mudimigh, A.,
ERP implementation: lessons from a case study,
Information Technology & People, vol. 16, no. 1, pp. 21-33, 2003.

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., and Zairi, M.,
Enterprise resource planning: a taxonomy of critical factors,
European Journal of Operational Research, vol 146, pp. 352-364, 2003.

Al-Mudimigh, A., Zairi, M., and Al-Mashari, M.,
ERP software implementation: an integrative framework,
European Journal of Information Systems, vol. 10, nr. 4, p. 216-226, 2001.

Brown, C., Vessey, I.
ERP implementation approaches: toward a contingency framework,
International Conference on Information Systems, Proceeding of the 20th international conference on Information Systems, Charlotte, North Carolina, United States, Pages: 411 – 416, 1999, ISBN:ICIS1999-X

Bradford, M., and Florin, J.
Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems,
International Journal of Accounting Information Systems, vol. 4, pp. 205-225, 2003.

Chang, S.,
ERP life cycle implementation, management an support: implementations for practice and research

Proceedings of the 37nd HICSS, 2004.

Chang, S., Gable, G., Smythe, E., Timbrell, G.

A Delphi examination of public sector ERP implementation issues.

International Conference on Information Systems, Proceedings of the twenty first international conference on Information systems, Brisbane, Queensland, Australia, Pages: 494 – 500, 2000, ISBN:ICIS2000-X

Esteves, J., Pastor, J.

Analysis of Critical Success Factors relevance along SAP Implementation Phases.

Seventh American Conference on Information systems, 2001.

Holland, C.P. and Light, B.,

A critical success factors model for ERP Implementation,

IEEE Software, may/june 1999, pp. 30-36.

Hong, K.K. and Kim, Y.G.,

The critical success factors for ERP implementation: an organisational perspective,

Information & Management, vol. 40, pp. 25-40, 2002.

Jacobs, F.R. and Bendoly, E.,

ERP: developments and directions for operations management research,

European Journal of Operational Research, vol. 146, pp. 233-240, 2003.

Jarrar, Y.F., Al-Mudimigh, A., Zairi, M.,

ERP implementation critical success factors – the role and impact of business process management,

Proceedings of IEEE ICMIT 2000.

Kumar, V., Maheshwari B., and Kumar, U.,

An investigation of critical management issues in ERP implementation: empirical evidence from Canadian companies

Technovation, vol 23, pp. 793-807, 2003

Mabert, V.A., Soni, A., and Venkataramanan, M.A.,

Enterprise resource planning: managing the implementation process,

European Journal of Operational Research, vol. 146, pp. 302-314, 2003.

Mandal, P., and Gunasekaran, A.,

Issues in implementing ERP: A case study

European Journal of Operational Research, vol. 146, pp. 274-283, 2003

McAlary, S.,

Three pitfalls in ERP implementation,

Strategy & Leadership, vol. 27, pp. 49-50, oct-dec 1999.

Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., and Gunasekaran, A.,

Successful implementation of ERP projects: evidence from two case studies,

International Journal of Production Economics, vol. 75, pp. 83-96, 2002.

Muscatello, J.R., Small, M.H., and Chen, I.J.,
Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium
manufacturing firms,
International Journal of Operations & Production Management, vol, 23, no. 8, pp. 850-871,
2003.

Nah, F.F.H., Lau, J.L.S., and Kuang, J.,
Critical factors for successful implementation of enterprise systems,
Business Process Management Journal, vol. 7, no. 3, pp. 285-296, 2001.

Rajagopal, P.,
An innovation-diffusion view of implementation of ERP systems and development of a
research model,
Information & Management, vol. 40, pp. 87-114, 2002.

Ribbers, P.M.A., Schoo, K.C.
Program Management and complexity of ERP implementations
Engineering Management Journal, vol. 14, nr. 2, pp. 45-52, 2002

Robey, D., Ross, J.W., and Boudreau, M.C.,
Learning to implement enterprise systems: an exploratory study of the dialectics of change,
Journal of Management Information Systems, Vol. 19, nr. 1, pp. 17-46, 2002

Scott, J.E., Vessey, I.
Managing Risks in Enterprise Systems Implementations.
communications of the ACM, april 2002/vol. 45, no. 4.

Somers, T.M. and Nelson, K.G.,
A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle,
Information & Management, vol. 41, pp. 257-278, 2004.

Sumner, M., Risks factors in Enterprise-wide/ERP projects. Journal of Information
Technology, Volume 15, Number 4 / December 1, 2000

Titulaire, H.B., Oktamis, S., Pinsonneault, A.
Dimensions of ERP implementations and their impact on ERP Project Outcomes.
Cahier de la Chaire de recherche du Canada en implantation et gestion des technologies de
l'information, no 04-02 – Février 2004, ISSN 1709-1810

Umble, E.J., Haft, R.R., and Umble, M.M.,
Enterprise resources planning: implementation procedures and critical success factors,
European Journal of Operational Research, vol 146, pp. 241-257, 2003.

Waters, J.K.
It's still about the process. Enterprise Application Packages.
Software magazine, dec. 2000.

Yakoviev, I.V. and Anderson, M.L.,
Lessons from an ERP implementation,
IT Pro, pp. 24-29, July-August 2001.

BIJLAGE 3. Definities van CRM

(1) CRM is een business strategie die verder gaat dan alleen het aantal business transacties te doen stijgen. De doelen van CRM zijn: verhogen winstgevendheid, omzet en klanttevredenheid. Om CRM te bereiken heeft een bedrijf een set nodig van tools, technologie en werkwijzen om de relatie met de klant te verstevigen en de verkoop te laten stijgen.

(2) CRM is een cross-functional process om langs vele contactpunten een continue dialoog met klanten te bereiken met een persoonlijke benadering van de meest waardevolle klanten om klantentrouw te verhogen en ook de effectiviteit van marketing acties.

(7) CRM is een bedrijfsstrategie die er op gericht is om een lange termijn concurrentievoordeel te behalen door het gelijktijdig optimaliseren van klant- en bedrijfswaarde.

(11) CRM is een bedrijfsstrategie voor het opbouwen, laten groeien vasthouden van winstgevend klantrelaties met als doel het creëren van een houdbaar concurrentievoordeel.

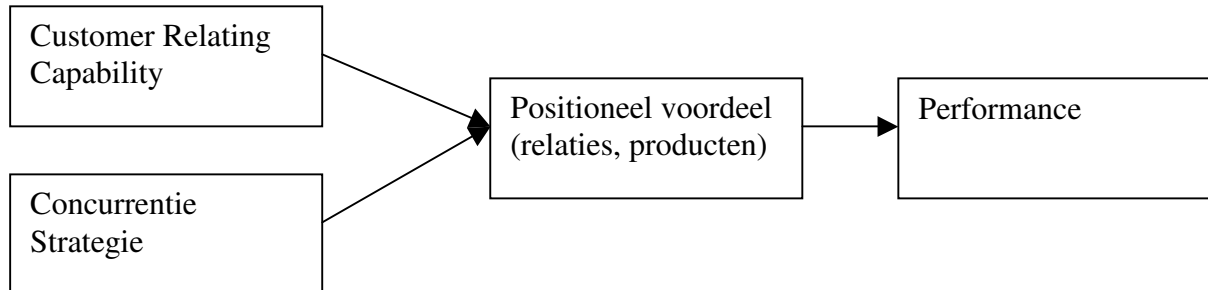
(13) CRM is een strategisch proces van het scheppen van interactie tussen een bedrijf en haar klanten met als doel het maximaliseren van enerzijds de lifetime waarde van de klant en anderzijds de tevredenheid van de klant.

(16) CRM is een concept dat bedrijven in staat stelt om producten en services klantspecifiek aan te bieden. Het is een klantfocused bedrijfsstrategie met als doelstellingen het verhogen van klanttevredenheid en het vergroten van klantentrouw.

(26) Succesvol eCRM is het aantrekken en vasthouden van economisch waardevolle klanten en het afstoten van niet-waardevolle klanten. eCRM is de combinatie van hardware, software, processen, en management-commitment.

BIJLAGE 4. Onderzoeksmodellen voor het succes van CRM

(2) Onderzoeksmodel met focus op concurrentie-strategie



Customer Relating Capabilities

In relatie tot concurrenten. Gebaseerd op 3 componenten:

- Orientatie: mindset, gedrag, richtlijnen
- Informatie: kwaliteit, snelheid, beschikbaarheid gegevens klanten
- Configuratie: organisatie, beheersing, incentive-structuur

Concurrentie-strategie

Een superieure CRC alleen is niet productief, het moet in lijn zijn met de concurrentie-strategie.

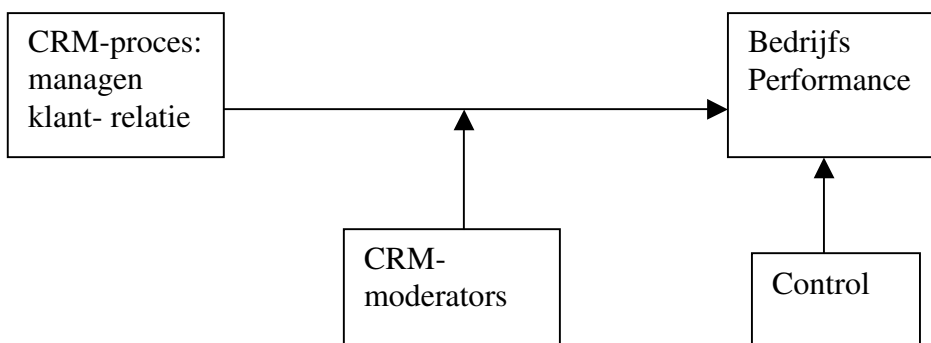
Positioneel voordeel, gezien vanuit de klant:

Product dimensie: een bedrijf levert waarde door goede producten

Relatie dimensie: een bedrijf behandelt haar klanten goed en levert haar producten/diensten op een goede manier.

(10) Een model om de performance van CRM te meten

Om de verschillende dimensies te kunnen meten hebben de auteurs een multi-level model gemaakt. De doelstelling van het model is ten eerste het meten wat de consequenties zijn van systematisch CRM-activiteiten op de bedrijfsperformance. En ten tweede het onderzoeken van diverse invloeden (moderators).



Drie dimensies van het CRM-proces

- Klantrelatie-initiatie
- Klantrelatie-onderhoud
- Klantrelatie-beeindiging

Twee soorten performance:

- Objectief economisch
- Perceptie economisch (in relatie tot de concurrenten)

Twee soorten invloeden (CRM moderators):

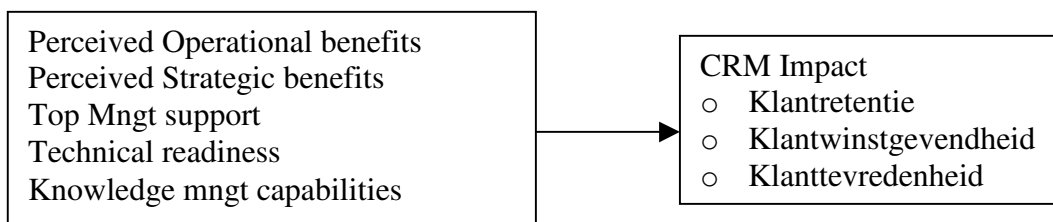
- Organisatie
 - Training
 - Incentive-program
 - Klantgerichte organisatie
- Technologie
 - Investeringsniveau
 - Adequate software
 - Mogelijkheid om 1-op-1 te communiceren met klanten
 - ICT in vergelijking met concurrenten

Controlvariabele: bedrijfstak

(16) Onderzoeksmodel gericht op technologische adaptie van CRM

Gebaseerd op het technology adaption framework van Iacovou, Benbasat & Dexter. Dit framework onderscheidt vijf factoren die de mate van adaptie van een nieuwe technologie in een organisatie bepalen:

- Gepercipieerde operationele en strategische voordelen
- Top management support
- Organizational readiness
- Knowledge management capabilities



(19) Onderzoeksmodel relatie organisatorische fit van ERP en het implementatiesucces.

Om te kunnen sturen op succes moet gemeten worden op:

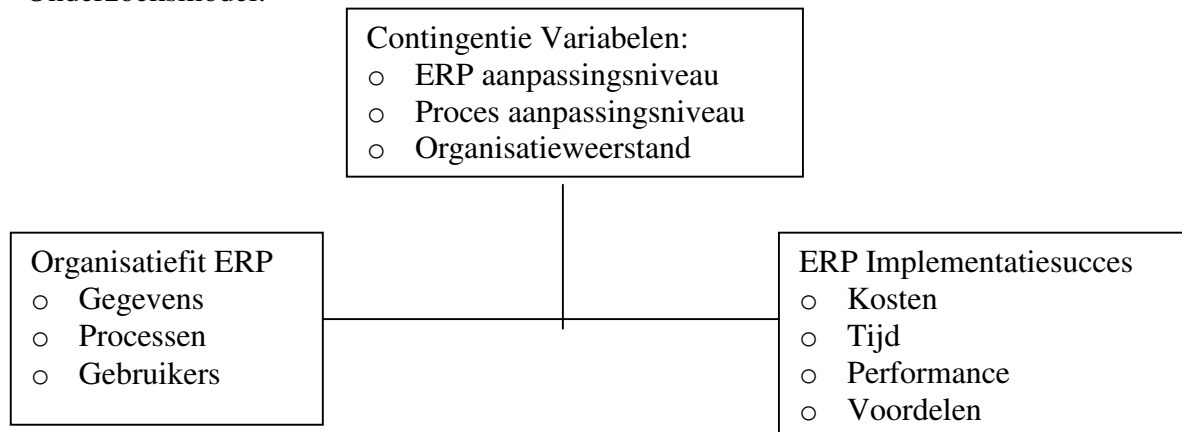
Project

Operationele effecten

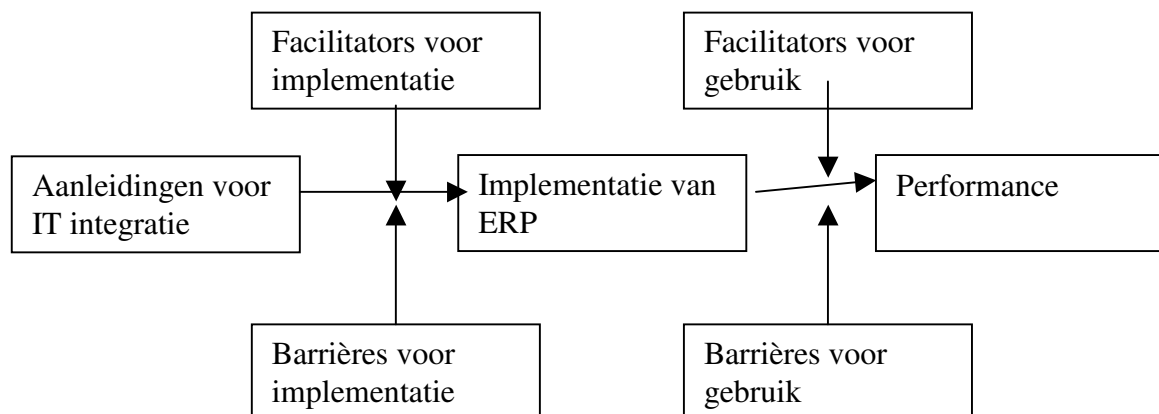
Lange termijn bedrijfsresultaten

=> Scope onderzoek is projectsucces.

Onderzoeksmodel:



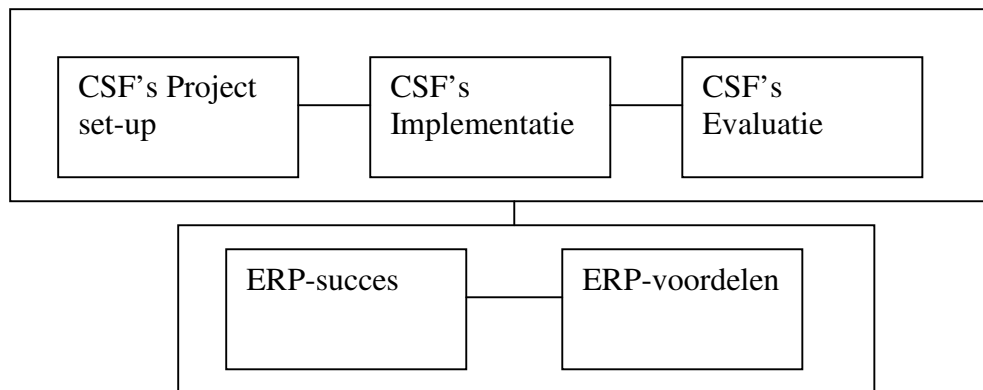
(20) Onderzoeksmodel gericht op facilitators en barrières van ERP-implementaties



Factoren om performance te meten:

- o Flexibelere operaties
- o Inter-organisatie efficiency
- o Betere coördinatie
- o Interne organisatie efficiency en effectiviteit
- o Klanttevredenheid
- o InformatieSysteem verbetering
- o HR management
- o End-to-end connectiviteit (van processen)
- o Productie performance

(21) Onderzoeksmodel om CSF's van een ERP-implementatie te bepalen



CSF's Project setup

- Leadership & topmanagement commitment
- Changemanagement
- Helder en duidelijk gedefinieerd visie, vertaald naar meetbare doelen
- Afstemming IT- en business-strategie

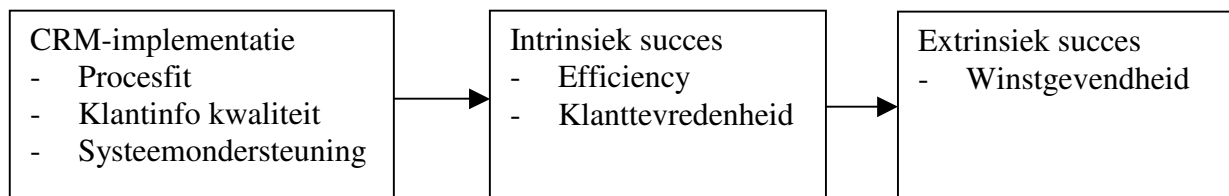
CSF's Implementatie

- Selectie: mate waarin het gekozen pakket aansluit bij de bestaande bedrijfsprocessen
- Communicatie
- Process management (BPR)
- Training en opleiding
- Projectmanagement
- Legacy management (ICT, processen, organisatiestructuur, cultuur)
- Systeem integratie
- Systeemt testen/validatie
- Cultuur/structuur wijzigingen

CSF's evaluatie

- Performancemeting

(24) Onderzoeksmodel om de CSF's van een CRM-implementatie te bepalen



BIJLAGE 5. Het enquêteformulier

Enquete Kritiek Succes Factoren van CRM

Versie 1.0

Naam bedrijf :
 Naam geïnterviewde :
 Functie geïnterviewde :
 Datum :

Algemeen

Opereert uw bedrijf cq business unit in de financiële sector ?

Heeft er een CRM-implementatie plaatsgevonden ?

Welke relatie hebt u of heeft u gehad met de CRM-implementatie ?

Heeft uw organisatie gebruik gemaakt van pakketsoftware ter ondersteuning van CRM ?

CRM-implementatie en de gekozen CRM-strategie

Kunt u in onderstaande tabel aangeven welke CRM-strategie uw bedrijf/business unit heeft gekozen en in welke mate de CRM-implementatie heeft bijgedragen aan de realisatie van deze strategie ?

	Strategie	Omschrijving	Is deze strategie door uw organisatie gekozen ?	In welke mate heeft CRM bijgedragen aan de realisatie van de gekozen strategie ?
			Ja Nee Weet niet	1 = Weinig 4 = Veel
S1	Efficiency	Bestaande verkoopprocessen en kanalen worden geautomatiseerd en het aantal verkooptransacties per medewerker wordt verhoogd.		
S2	Kostenfocus	Bedrijfsprocessen en organisatiestructuur worden afgestemd op lean-and-mean operations, lage prijzen en gemak voor de klant.		
S3	Servicefocus	Processen en organisatiestructuur worden afgestemd op het versterken van klantloyaliteit, het opbouwen van kennis over klanten en het bieden van services en maat toegesneden aanbiedingen voor klanten.		

CRM-implementatie en de bedrijfsdoelstellingen

Kunt u in onderstaande tabel aangeven welke doelstellingen waren beoogd, welke doelstellingen zijn gerealiseerd en in welke mate de CRM-implementatie daaraan heeft bijgedragen ?

	Doelstelling	Bijvoorbeeld	Beoogd?	Gerealiseerd?	In welke mate heeft CRM bijgedragen aan - realisatie van doelstelling ?
			Ja/ Nee weet niet	Ja Nee weet niet	1 = Weinig 4 = Veel
D1	Verhogen opbrengsten	Effectiviteit marketing campagnes verhogen, cross-selling verhogen bij bestaande klanten, marktaandeel vergroten			
D2	Verlagen kosten	Distributiekosten per order verlagen, verkoopkosten per order verlagen, kosten klantsupport verlagen			
D3	Verhogen klanttevredenheid	Toename aantal klanten dat deelneemt aan een loyalty-programma, toename aantal klanten met een langdurige klantrelatie			
D4	Verbeteren klanten support	Verhogen aantal orders via webselling Verlagen gemiddeld aantal klachten per klant			
D5	Verbeteren marketing	Toename orders van nieuwe klanten Aantal scherp afgebakende marktsegmenten vergroten			

CRM-implementatie en de Kritieke Succes Factoren

Een kritieke succesfactor is een karakteristiek, conditie of variabele die een significante invloed op het succes van een CRM-implementatie heeft.

	Naam factor	Omschrijving	In welke MATE is deze factor kritiek geweest voor het succes van de CRM-implementatie?	In welke MATE was deze factor adequaat ingeregeld bij aanvang v/d CRM-implementatie ?
			1 = Weinig 4 = Veel	1 = Weinig 4 = Veel
C1	Legacy	Het voorafgaand aan een CRM-implementatie aanpassen van de bestaande legacy-systemen, bedrijfs- en belonings-structuren aan de gekozen CRM-strategie		
C2	CRM-strategie	Het voordat een CRM-implementatie start nauwkeurig en volledig gedefinieerd hebben van de uit te voeren CRM-strategie		
C3	CRM-doelstellingen	Het voor de start van een CRM-implementatie helder en nauwkeurig definiëren van de doelstellingen van de CRM-strategie		
C4	Top-mngt support	Het vooraf geregeld hebben van daadwerkelijke ondersteuning en betrokkenheid van topmanagement bij de implementatie van CRM		
C5	Projectplanning en definitie	Het voor de projectstart gemaakt hebben van een goede projectdefinitie en volledige planning van het totale CRM-project		
C6	Segmentatie en kwaliteit gegevens	Bij de start van een CRM-implementatie bepaald hebben van een scherpe segmentatie van klanten en het beschikken over klantgegevens van hoge kwaliteit		